

# **Analýza spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti**

Iveta Swiderová

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Swiderová**  
Osobní číslo: **M13499**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši odborné literatury a zpracujte poznatky týkající se spokojenosti zákazníků.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti.
- Na základě získaných výsledků navrhněte vhodná doporučení pro zlepšení stávající situace.

Závěr



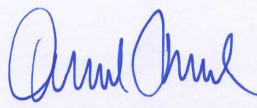
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. Marketing: an introduction. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8.**  
**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3./nl BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. Praha: Ekopress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.**  
**FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.**  
**KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007, 152 s. ISBN 978-80-239-9946-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

  
doc. Ing. David Tuček, Ph.D.

*děkan*



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

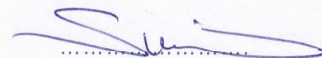
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příručce knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 18

Jméno a příjmení: NETA SWIDEROVA



podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu spokojenosti zákazníků vybraného obchodu – pobočky řetězce s nábytkem. Cílem je získat zpětnou vazbu od zákazníků na nabízené služby a výrobky a pomocí této zpětné vazby navrhnout opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Teoretická část se věnuje vymezení vybraných základních pojmů týkajících se daného tématu. Praktická část zahrnuje získaná data. Tyto data jsou analyzována, interpretována a jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

Klíčová slova: zákazník, spokojenost zákazníka, marketingový průzkum, zaměstnanec

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the analysis of customer satisfaction of selected business – branch of furniture chain. The aim is to get feedback from customers on the services and products offered and to propose measures to eliminate the identified shortcomings using this feedback. The theoretical part deals with the definition of selected basic concepts related to the given topic. The practical part includes acquired data. These data are analysed, interpreted and suggestions for improvement are presented.

Keywords: customer, customer satisfaction, marketing research, employee

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za odborné rady, které poskytla při psaní mé bakalářské práce a trpělivost. Také bych chtěla poděkovat mému manželovi Tomášovi za velkou podporu a vedoucímu pobočky, který mi dovolil analýzu provést.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZÁKAZNÍK</b> .....	<b>11</b>
1.1 KDO JE ZÁKAZNÍK?.....	11
1.2 ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	12
1.3 POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ.....	14
1.4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	15
<b>2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>17</b>
2.1 VÝZNAM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	17
2.1.1 Model spokojenosti zákazníka .....	18
2.2 KRITÉRIA SPOKOJENOSTI.....	18
2.3 PROČ VĚNOVAT POZORNOST ZÁKAZNÍKOVĚ SPOKOJENOSTI .....	19
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>20</b>
3.1 ZÁKLADNÍ POSTUP .....	20
3.2 TECHNIKY (METODY) MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	21
3.2.1 Dotazování .....	21
3.2.1.1 Dotazník.....	22
3.2.2 Pozorování.....	23
3.2.3 Experiment .....	23
<b>4 ZAMĚSTNANEC – DŮLEŽITÝ ČLÁNEK</b> .....	<b>24</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>28</b>
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	28
5.2 PŮSOBENÍ NA TRHU .....	28
5.3 SORTIMENT .....	29
5.4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE POBOČKY ZLÍN.....	30
5.4.1 Organizační struktura Zlín .....	30
5.4.2 Zaměstnanci .....	31
5.4.3 Otevírací doba .....	32
5.5 NÁVŠTĚVNOST ZLÍN.....	32
5.5.1 Měsíční návštěvnost .....	32
5.5.2 Víkendová návštěvnost .....	33
5.5.3 Týdenní návštěvnost.....	34
<b>6 SWOT ANALÝZA POBOČKY ZLÍN</b> .....	<b>35</b>
6.1.1 Silné stránky .....	35
6.1.2 Slabé stránky .....	35
6.1.3 Příležitosti .....	35
6.1.4 Hrozby .....	35

<b>7</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....</b>	<b>36</b>
7.1	CÍL ANALÝZY .....	36
7.2	SBĚR DAT .....	36
7.3	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ OTÁZEK .....	37
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

Zákazník je v dnešní době považován za nejdůležitější článek, bez kterého by žádný obchodník nemohl existovat a přispívá k tomu, aby se firma stala úspěšnou. Je to právě on, kdo vytváří poptávku po daném produktu. Bez něj by nemělo smysl něco vyrábět či prodávat. Každý obchodník si nepřeje nic jiného než mít vždy spokojeného zákazníka. Zákazníka, který se k němu bude vždy s radostí vracet a kupovat potřebné výrobky právě u něj.

Konkurenční prostředí je obrovské, a proto je velmi důležité dbát o stávající zákazníky a naslouchat jejich aktuálním potřebám. Pro obchodníky je snadnější z hlediska času i financí udržet si již získané zákazníky než získat nové. Samozřejmě není většího úspěchu, pokud přicházejí stálí zákazníci, kteří mají zájem o naše produkty či služby a k tomu se objeví i nový zákazník, kterého se nám podaří zaujmout, udržet a stane se z něho náš věrný odběratel.

Pokud chce firma porozumět potřebám zákazníků, je určitě dobré zavést do firemní strategie také analýzu spokojenosti zákazníků. Ta firmám pomáhá poukázat na pozitivní, ale i negativní hodnocení jejich výrobků, služeb, ale také prostředí aj. Díky těmto závěrům se může firma soustředit na zlepšení negativ. Jelikož nespokojený zákazník se vždy podělí o svoji nepříjemnou zkušenost, která se mu stala a určitě pak nedoporučí nákupy v takové společnosti. Analýza může pomoci také objevit chybějící potřeby, kterými by se staly firmy pro zákazníky ještě atraktivnějšími.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, z nichž jedna je teoretická a druhá praktická. Teoretická část v sobě shrnuje rešerši na dané téma od vybraných autorů, která zahrnuje základní pojmy. Praktická část si dává za cíl zpracovat zadanou analýzu a popisuje zvolené otázky a vypracované výsledky u vybraného obchodního domu. Tyto výsledky jsou interpretovány a k těmto výsledkům jsou navrženy návrhy na zlepšení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce si klade za cíl zanalyzovat spokojenost zákazníků na vybrané pobočce podniku. Důvodem volby tématu bylo zjištění, jak zákazníci vnímají pobočku ve Zlíně a jak jsou spokojeni s nabízeným zbožím a službami.

Jakožto zaměstnanec firmy, který se setkává jak s pochvalou, tak pro firmu nepříjemným záporným hodnocením od zákazníků jsem chtěla prošetřit, kde firma, respektive konkrétně zlínská pobočka, má své silné a slabé stránky.

Teoretická část obsahuje základní pojmy vybraných autorů korespondující s vybraným tématem. Praktická část popisuje údaje firmy zahrnující představení a historii. Dále praktická část představuje konkrétní pobočku firmy. Nedílnou součástí praktické části je vybraná analýza a její vyhodnocení.

Za vhodnou metodu pro sběr analýzy spokojenosti byl zvolen dotazník, který byl zákazníkům předložen na pobočce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKAZNÍK

Každá společnost, která se zabývá prodejní činností, potřebuje bez výjimky odběratele – zákazníky svých produktů nebo služeb. Bez nadsázky lze tedy říci, že zákazník je základním stavebním kamenem každé takové společnosti.

## 1.1 Kdo je zákazník?

Zákazníkem může být kdokoliv z nás (Spáčil, 2003, s. 21). Nenadál (2004, s. 67) dodává, že zákazník je kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Dle Filipové (2011, s. 66) je zákazník spolutvůrcem našeho úspěchu a rozhodujícím článkem při prodeji. Ten, kdo zboží či službu objednává, nakupuje a platí je zákazník (Vysekalová, 2011, s. 35). Zákazník je považován za zásadní bod v podnikatelském snažení firmy (Zamazalová, 2011, s. 55). Za tvrzením, že zákazník je základem veškerého maloobchodního podnikání stojí Hammond (2012, s. 91). Miller (2016, s. 34) uvádí, že zákazníkem je každý. Jeho definice zákazníka je podle koncepce 360° zpětné vazby: ten kdo od nás něco očekává a má k tomu oprávněný nárok je naším zákazníkem. Může to být tedy kdokoliv: šéf, kolegové, osoby, které u nás nakupují aj...

Každý vnímá zákazníka vždy trochu jinak (mbs-auto, 2018):

- Zákazník je pro firmu nejdůležitější osobou společnosti a nezáleží, jestli se dostaví osobně, zatelefonuje, napíše nebo pošle fax.
- Zákazník není závislý na nás, ale my na něm.
- Zákazník nás nikdy neruší v práci. Neděláme mu laskavost tím, že mu sloužíme, ale on jí dělá nám tím, že nám dává příležitost. Jestliže se věnujeme zákazníkovi, ubezpečíme nově příchozího, že se mu budeme věnovat ihned, jakmile bude obsloužen první.
- Zákazník není někdo, s kým je nutno bojovat. Ještě nikdo nad svým zákazníkem nezvítězil.
- Zákazník je někdo, kdo k nám přichází se svým přáním. Naší snahou je toto přání splnit – optimálně jak pro něj, tak pro nás. Je lehčí si zákazníka udržet, než jej znovu získat!

Rozhodovací proces zákazníka (Bloudek, 2013, s. 48):

- *Rozpoznání potřeb* – patří mezi první etapu cyklu. V této fázi vzniká potřeba a zákazník chce potřebu uspokojit.
- *Hledání informací* – na základě svých požadavků hledá potenciální zákazník informace o dané potřebě (internet, přátelé, rodina, reklama, aj.).
- *Vyhodnocení alternativ* – výběr a porovnání dle vybraných parametrů.
- *Rozhodnutí o koupi* – nákup vybraného zboží nebo služby.
- *Ponákupní chování* – zde zákazník vyhodnocuje svoji získanou zkušenost.

## 1.2 Rozdělení zákazníků

Stejně jako lze s určitou jistotou říci, že existují lidé různého charakteru, tak lze i souhlasit, že neexistuje pouze jen jeden typ zákazníka. Zákazníky lze rozdělit dle různých hledisek.

Rozdělení zákazníků (Nový; Petzold, 2006, s. 29 – 36):

- *Nerozhodný zákazník* – jedná se o zákazníky dávající najevo bezradnost, bezmocnost. Zjednodušeně lze říci, že to jsou lidé, kteří nevědí, co koupit. Tento typ zákazníka potřebuje získat pocit jistoty, která je pro něj velmi důležitá. Nový a Petzold (2006, s. 29) uvádějí příklad, kdy si chce zákaznice koupit nový telefon, ale při takovém výběru neví, který zvolit. Prodejce ji hned nabízí několik typů z jejich nabídky. Nabídne jí i katalog s přehledem. Bohužel z uvedeného příkladu je patrné, že prodejce nevěnoval pozornost potřebám, které by zákaznici pomohly určit vhodný typ. U takového zákazníka je důležité klást cílené otázky ke zjištění jeho potřeb.
- *Zákazník rozumbrada* – tento typ zákazníka se považuje za člověka, který dává najevo svému okolí, že on je jediný, který všechno zná a jeho názor je nejlepší. Nemá cenu se s tímto zákazníkem přít, protože bychom stejně nevyhráli. Zákazník typu rozumbrada naslouchá jen sám sobě. Proto je nejdůležitější se s ním nehádat, naslouchat a dát mu pocit, že má pravdu.
- *Agresivní zákazník* – agresivní zákazník je vyznačován výraznou mimikou a hrozivě působícími gesty. Nebojí se zvýšit hlas a ani nemá obavu křičet před více lidmi. Jeho chování může být náladové, nevlídné, dokonce až vulgární. Agresivního zákazníka je potřeba nechat vždy uklidnit. Tedy nechat domluvit či dokonce vykřičet a pak teprve se ho ptát co je důležité.

- *Emocionální zákazník* – zákazník se vyznačuje tím, že dává důraz na své pocity a využívá výraznou mimiku. Tento typ zákazníka má ve tváři vepsané pocity, tedy zda se mu určité zboží líbí nebo nikoli. Zákazník potřebuje ke své spokojenosti pocit porozumění.
- *Uzavřený zákazník* – jak název sám napovídá, tento typ zákazníka nebude moc otevřený. Je tedy nutné být velmi opatrný. Je potřeba pokládat konkrétní otázky, abychom získali přesné odpovědi. Jedná se o zákazníka, který se vyhýbá očnímu kontaktu, oplývá zdrženlivostí a nízkou spontánností.
- *Nedůvěřivý/kritický zákazník* – mezi hlavní rysy patří nedůvěra a pochybnosti. Vyjadřuje se pesimisticky a kriticky. Stejný je i jeho postoj. Často se stává, že skáče do řeči a mezi častá gesta patří pohyby rukou, pomocí kterých odráží argumenty. Abychom tohoto zákazníka získali, je dobré tomuto zákazníkovi neodporovat. Naše argumenty musí být věcné.

Jiné rozdělení zákazníků (Kozel a kolektiv, 2006, s. 33):

- *Spotřebitelé* – jedná se o osoby nebo domácnosti, které nakupují produkty za účelem vlastní spotřeby.
- *Výrobci* – jsou to firmy, které používají produkty k dalšímu zpracování.
- *Obchodníci* – jedná se o jednotlivce nebo organizace. Jejich účelem je zboží znovu prodat.
- *Stát* – používají produkty pro plnění veřejných služeb. Jedná se o státní instituce, orgány, neziskové organizace.
- *Zahraniční zákazníci* – kdokoli z předchozích skupin, kdo bydlí, podniká v cizím státě.

Bloudek (2013, s. 87) uvádí, že lze dělit potenciální zákazníky dle způsobu chování vzhledem k výrobku:

- *Uživatelský status* (uživatel, neuživatel, nový uživatel, potenciální uživatel aj...)
- *Připravenost kupujícího* (neví o něm, má zájem, je informovaný ...)
- *Míra používání* (jak často výrobky používá)
- *Věrnost k produktu, službě* (zaměření na 1 značku či pár vybraných)
- *Postoje* (pozitivní, negativní...)
- *Výhody, které hledá* (nízká cena, prodloužená záruka)
- *Jak, kde, kdy a proč nakupuje* (Vánoce, narozeniny)

Filipová (2011, s. 72) přidává jinou typologii zákazníků:

Osobnostní typy vznikly spojením kombinací dvou hlavních charakteristik: dominancí, submisivitou, přátelskostí a nepřátelstvím.

Tabulka 1 – Osobnostní typy zákazníků

KOMBINACE CHARAKTERISTIK	TYP ZÁKAZNÍKA
přátelský + submisivní	přizpůsobivý
nepřátelský + submisivní	byrokratický
nepřátelský + dominantní	autoritativní
přátelský + dominantní	tvořivý

Zdroj: Filipová (2011, s. 72)

Rozdělení z hlediska trhů. Jedná se o trh spotřební (spotřebitelé – B2C) a trh organizací (výrobci, obchodníci, stát – B2B). Rozdíl mezi trhy se nachází v motivaci ke koupi určitého produktu. Na spotřebitelský trh působí faktory kulturní, sociální, osobní či psychologické. Na trh organizací např. vlivy prostředí, organizační či interpersonální vlivy (Kozel a kolektiv, 2006, s. 28).

### 1.3 Potřeby zákazníků

Lidská potřeba je základní impuls ke koupi určitého zboží. Proto zákazníci hledají způsoby, jak své potřeby uspokojit. Každý prodejce by měl tedy vnímat, že jeho výrobek nebo služba slouží k uspokojení zákaznickova požadavku. Někdy sám zákazník má problémy k určení své potřeby, proto by měl každý správný prodejce umět naslouchat, všimnout si a pozorovat, aby zákazníkovi dokázal pomoci (Filipová, 2011, s. 69).

Bloudek (2013, s. 75) popisuje, že se stále z opakujícího tvrzení „*Musíme uspokojovat potřeby zákazníků*“ během let vytratil ten pravý význam. Ve své knize popisuje, že se firmy zabývají spíše svými produkty a vlastními názory. Svá tvrzení dokládá několika situacemi. Ocelářská firma pokládá za potřeby svých zákazníků trubky třídy 17, jelikož je nikdo neumí, tak jako oni. Jinde popisují potřeby zákazníků ve spojení s jejich mazacími systémy. V dalším případě je citováno "Potřeby zákazníků, pokud jde o produkt, se odvíjejí od konkrétního projektu, popřípadě odvětví, pro které je produkt určen, např. pro vojenský průmysl – pevný a odolný laminát, pro sanitární techniku – protiskluzový laminát.“ Z uvedených příkladů vyplývá, že se většina firem zabývá svými produkty, tedy soustředí se dovnitř a nesoustředí

se ven. Dalším příkladem je situace, kdy za snížení prodeje dveří viní špatný design, kliky či barvu. Ale neberou v potaz, že na vině může být termín dodání, způsob objednání aj.

Pokud chtějí firmy prodat svůj výrobek nebo služby, měli by se zabývat potřebami zákazníků a pokusit se o jejich splnění. Když se firmy budou snažit tyto potřeby uspokojit, podaří se vytvořit u zákazníka jistou spokojenost. Ten se po takové zkušenosti vrátí a také doporučí obchod dalším potenciálním klientům. Tady jde vidět, jak snadno firma může zvýšit své tržby a zisky, pokud se bude soustředit směrem k zákaznickým potřebám (Blecharz, 2015, s. 22).

#### 1.4 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky bývá též často uváděno také pod pojmem CRM neboli Customer Relationship Management. Zahrnuje v sobě veškerou komunikaci se zákazníky. Úkolem je postupně vytvářet zákaznickou spokojenost (managemantmania.com, 2016).

Strategické řízení vztahů se zákazníky, zahrnující i vhodné užití technologie se nazývá CRM. Klade důraz na posilování vztahů se zákazníky. Mezi složky, které zahrnuje řízení vztahů, patří operační CRM, analytický CRM a kooperační CRM. Nabízí se i druhé rozdělení z hlediska nových přístupů a technologií. Patří sem strategický CRM, E-CRM, marketing vztahů na bázi partnerství a společenský CRM (Lošťáková a kol., 2017, s. 25). Kozel (2011, s. 58) uvádí, že podstatou CRM je myšlení a chování prodávajícího zaměřené na zákazníka s cílem rozvíjet dlouhodobě výhodné vzájemné vztahy. Cílem je maximalizovat prospěch z jednotlivého zákazníka.

CRM – proces, který má za úkol shromažďovat údaje ze všech míst kontaktů se zákazníky a poté je využít pro vytvoření dlouhodobého vztahu. (Lošťáková a kol., 2009, s. 20).

Armstrong (2017, s. 41) popisuje CRM jako nejdůležitější pojem v moderním marketingu. Jedná se o celkový proces budování a udržování vztahů se zákazníky přinášející zisk pomocí poskytování špičkové kvality a uspokojení potřeb. Zabývá se všemi aspekty získávání, zapojování a růstu zákazníka.

Oblast řízení nebo koncepce, která slouží pro účely organizace k udržení nejrentabilnějších zákazníků a během toho snižovat náklady, zvyšovat hodnotu aktiv – tím dosáhnout maximálního zisku. I tak lze definovat CRM – řízení vztahů se zákazníky (Burnett, 2005, s. 243).



CRM – aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky nebo zjednodušeně také interakce se zákazníky. Mezi hlavní prvky CRM se řadí lidé, procesy a technologie. Jsou mezi sebou propojeny a také jsou doplněny o další prvek nesoucí název obsahy. (Wessling, 2003, s. 16).

Hlavní prvky CRM:

- *Lidé* (lidský kapitál, zákazníci)
- *Procesy* (zaměření, prolínání)
- *Technologie* (druh, rozsah)
- *Obsahy* (data, obsah)

## 2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Každá firma si přeje, aby jeho zákazníci byli s produkty, které nabízejí spokojeni. To samé lze říci i o zákazníkovi, který si produkt zakoupí. I on si přeje, aby jeho nákup byl bezproblémový a tím pádem byl spokojený.

Existují lidé, jež nejsou tak nároční a většinou se spokojí se vším. Druhá strana zahrnuje jedince, kteří nemohou být spokojeni vůbec. Ukazuje se, že někdy ani lidé nemohou uvést příklady své spokojenosti nebo naopak nespokojenosti. Každý má hodnotící žebříček nastaven odlišně. Kombinuje v sobě subjektivitu (vlastní pocity) a objektivitu (racionální úvahy) (Nový; Petzold, 2006, s. 37).

### 2.1 Význam spokojenosti zákazníků

Dle Lukašové a kol. (2009, s. 34) lze chápat spokojenost ve smyslu subjektivního pocitu zákazníka, který vzniká na základě rozdílu v očekávání a hodnocení kvality služby nebo produktu. Zákazníkovu spokojenost můžeme také uvést jako jeho subjektivní pocity týkající se uspokojení potřeb a požadavků. Ty v sobě zahrnují nejenom dosud získané zkušenosti, osobnost zákazníka, ale i prostředí a očekávání (Kozel a kolektiv, 2006, s. 190).

Míra splnění očekávání v souvislosti s vnímáním a hodnocení pořízeného zboží či služby se nazývá spokojenost zákazníka (Zamazalová, 2011, s. 214). Tomek (2011, s. 119) považuje spokojenost za jeden ze základních ukazatelů v procesu rozhodování spojené s vytýčením cíle v marketingovém plánování.

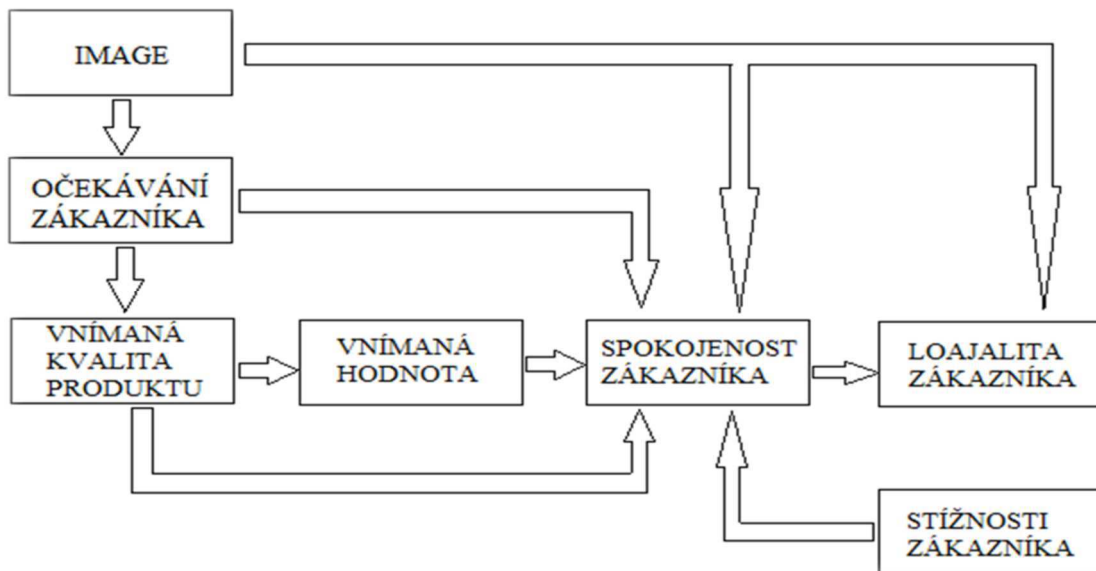
Spokojenost zákazníka vzniká při kladném hodnocení produktu, služby, projektu, který si zákazník koupil nebo obdržel. Jde o soulad jeho potřeb a očekávání vzhledem k parametrům produktu (vlastnicesta.cz, 2012). Nenadál (2004, s. 63) uvádí, že spokojenost zákazníka lze vnímat jako soubor pocitů vzniklých rozdílem mezi požadovanými nároky a vnímanou realitou na trhu. Zákazníkovi požadavky zahrnují vlastní požadavky a jeho očekávání.

Tři stavy spokojenosti (Nenadál; 2004, s. 63):

- I. *tzv. potěšení zákazníka* – jedná se o stav, kdy je skutečnost lepší, než zákazník sám očekával.
- II. *plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka* – zákazníkovi potřeby a jeho očekávání plně korespondují s výsledným nákupem. Jedná se tedy o shodu.

III. *limitovaná spokojenost* – stávající realita není stejná, jako byly požadavky a očekávání. Zákazník může být z části spokojený, ale jedná se o nižší spokojenost než u předchozích dvou příkladů.

### 2.1.1 Model spokojenosti zákazníka



Obrázek 1 – Model spokojenosti zákazníka (Kozel, 2006, s. 191)

## 2.2 Kritéria spokojenosti

Lukášová a kol. (2009, s. 48) popisují kritéria takto:

- Spokojenost je hodnocena podle řady hledisek, jedná se o vícedimenzionální konstrukt
- Pro každého zákazníka jsou důležité jiné atributy, a tedy jim přiřazuje jinou váhu
- Je důležité nalézt obecnější, klíčové dimenze kvality, které determinují vnímání kvality a výslednou spokojenost zákazníků

Nejčastější kritéria, podle kterých zákazníci svou spokojenost poměrují (Nový, Petzold; 2006, s. 37 - 44):

- *Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena* – zákazník porovnává očekávané vlastnosti se skutečností. Mnohdy však mohou být tato očekávání až nereálná.
- *Ve vztahu k předchozím zkušenostem* – zákazník je často ovlivněn na základě předchozích zkušeností získaných při koupi výrobku či služby.

- *Ve vztahu k ceně* – cena a spokojenost spolu úzce souvisí. Vznikají hranice, za které zákazník nemůže nebo není ochoten jít. Se zvyšující cenou je tendence i zvýšení kvality. Dnešní doba si žádá hledat adekvátní propojení cena x služba.
- *Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům* – zákazník očekává to, co je pro něho a okolí obvyklé a samozřejmé. To, co by podle jistých norem měl konkrétní zákazník vlastnit, mít aj. (např. v rámci věku, profesi, skupiny)
- *Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb* – pokud zákazník cítí určitý nedostatek, vzniká potřeba uspokojení tohoto požadavku.
- *Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení* – problém může být uspokojen prostřednictvím vybraného výrobku, služby, pokud bude vhodně zvolen.
- *Ve vztahu ke druhým lidem* – koupě a spokojenost může být ovlivněna nejen samotným kupujícím, ale i názorem blízkých.

Spokojenost zákazníka je ovlivněna zkušeností, očekáváním, změnami nároků, porovnáním výrobků, subjektivním vnímáním, znalostí alternativ řešení, stupněm loajality (Kozel, 2011, s. 120).

### 2.3 Proč věnovat pozornost zákaznické spokojenosti

Věnovat pozornost tomu, jak je zákazník spokojený se zbožím či službami by se mělo stát důležitou součástí každého podniku. Zákaznickova spokojenost nebo případná nespokojenost nám dává zpětnou vazbu, která je přínosná. I když firmy nestojí o záporné hodnocení, mnohdy může být lepší než žádné. Vyslovením negativní zkušenosti nám zákazník dává totiž příležitost k nápravě.

Pokud se tedy objeví určitá stížnost, měla by firma zpozornit a věnovat tomuto názoru zvýšenou pozornost a zaměřit se na prošetření. Nevýhodou negativního hodnocení může být určitě možnost, že tvrzení je neoprávněné. Ale vždy je lepší vše prošetřit, i kdyby bylo nepravdivé.

Jak již bylo zmíněno, zákazník si v dnešní době může vybírat, kam půjde nakupovat. Abychom tedy udrželi i přilákali zákazníky je potřeba vytvořit široký propojený komplex. Nejedná se tedy jenom o dobrý výrobek, ale také přístup během procesu nakupování: obsluha, prostředí prodejny, vnímání značky atd. Vše hraje důležitou roli (Zamazalová, 2011, s. 215).

### 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Vysekalová (2016, s. 92) uvádí, že marketingový výzkum je souhrn aktivit zkoumající jevy a vztahy na trhu spojené s působením marketingových nástrojů. Dle Tahala (2015, s. 2) je marketingový výzkum popisován jako soustavný sběr, který je spojen s jeho analýzou a interpretací získaných informací potřebných pro podnik. Paulovčáková (2015, s. 23) zastává názor, že se jedná o proces, který se zabývá sběrem, analýzou a zpracováním informací, které slouží k optimálnímu získání řešení k vybranému problému. Marketingovým výzkumem se rozumí sběr, analýza a zobecnění informací (Bártová, 2008, s. 121).

Marketingový výzkum uvádí informace i tom jaká je situace na trhu, z hlediska zákazníků. Klíčové informace jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů (Foret, 2008, s. 6).

Foret (2008, s. 6) uvádí pro přiblížení dvě definice:

- "Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby".
- "Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům"

#### 3.1 Základní postup

K docílení požadovaných výsledků je nutné postupovat dle určitých fází.

Marketingový výzkum má 5 základních kroků (Vysekalová, 2016, s. 93):

1. Definování problému a cílů výzkumu
2. Analýza situace
3. Sběr informací
4. Analýza a interpretace
5. Závěrečná zpráva

Tahal (2015, s. 5) rozděluje marketingový výzkum na 6 fází:

1. Definování výzkumného problému
2. Stanovení metodiky výzkumu
3. Určení velikosti vzorku a metoda výběru respondentů
4. Sběr dat
5. Analýza
6. Prezentace výsledků výzkumu

## 3.2 Techniky (metody) marketingového výzkumu

Při zabývání se marketingovým výzkumem je důležitou součástí výběr techniky (metody) pro získání vytýčených cílů.

Marketingový výzkum má tři základní techniky, které zahrnují dotazování, pozorování a experiment (Paulovčáková, 2015, s. 27). Stejný názor v rozdělení zastává i Tahal (2015, s. 13) a Tomek (2011, s. 48).

### 3.2.1 Dotazování

Za podstatu se považuje pokládání otázek vybraným respondentům za účelem získání potřebných údajů (Vysekalová, 2016).

Patří k nejběžnějšímu a nejrozšířenějšímu způsobu pro získávání potřebných údajů. Dotazování je možné získat za pomoci několika způsobů (Foret, 2008, s. 43):

- *Písemné dotazování* – provádí se za pomoci vytvořeného dotazníku nebo ankety.
- *Osobní dotazování* – má podobu ústního interviewu. Tazatel se setkává pouze s jedním respondentem, kterému se věnuje. Nevýhodou je vysoká finanční, tak časová i organizační náročnost.

Osobní dotazování může být vedeno na základě tří typů: volný (nestrukturovaný) rozhovor, strukturovaný (kvalitativní) a standardizovaný (nejčastější způsob). (Tomek, 2011, s. 48)

- *Telefonické dotazování* – jedná se o operativní podobu osobního dotazování. Pro respondenta je výhodou pohodlí, určitá anonymita. Nevýhodou je do jisté míry neschopnost ukázky předmětu, na který je průzkum směřován (Foret, 2008, s. 62). Další nevýhodou je, že při dlouhém dotazování může vznikat u respondenta nechuť. (Tomek, 2011, s. 48)

Mezi novější druhy v dotazování patří (Tomek, 2011, s. 50):

- *Elektronické dotazování (online)* - jsou využívány pomocí multimediálních technik. Pro základní interpretaci dotazníku slouží internet nebo email.
- *monotematické a vícetematické dotazování* – jedno slouží pro sběr jednotného tématu, druhé pro více témat.
- *Panel* – zahrnuje v sobě skupinu osob, domácností, podniků tvořící trvalou základnu v dotazování. Každý panel slouží pro zjišťování určitého problému, který se požaduje zjistit, např. které skupiny osob přijímají výrobek, jeho cenu.

### 3.2.1.1 Dotazník

Dobrý dotazník by měl splňovat tyto body (Foret, 2008, s. 43):

- *Být účelový* – v praxi by měly být otázky tvořeny co nejsrozumitelněji, aby se dostalo co nejpřesnější odpovědi
- *Být psychologický* – vytvoření vhodných podmínek, aby dotazovaný odpovídal stručně a pravdivě.
- *Být srozumitelný* – vše co je v dotazníku by mělo být srozumitelné – přes postup vyplňování, zadání otázek aj...

Foret (2008, s. 50) rozděluje otázky na tři základná typy. Toto rozdělení lze najít i u jiných autorů Tomek (2011, s. 52) nebo Vysekalová (2016, s. 105):

1. *Otevřené* – zde se nepředkládá na výběr žádná odpověď. Respondent odpovídá zcela podle svých slov. Řadí se sem otázky volné, asociační, volné dokončení věty, dokončení povídky, dokončení obrázky, dokončení tematického námětu.

Používají se většinou u kvalitativního výzkumu.

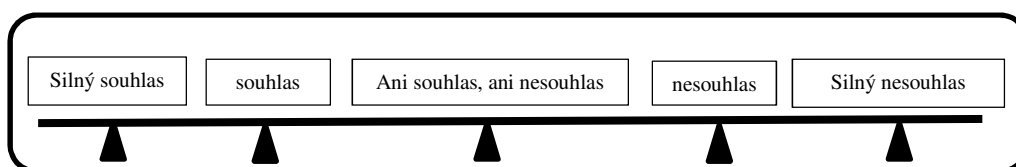
2. *Uzavřené* – dávají na výběr několik možných odpovědí. Tyto odpovědi jsou pevně dané a dotazovaný si vybere jednu z nabízených variant. Dělí se na dichotomické (na výběr dvě možnosti – ano či ne, muž nebo žena), výběrové (výběr jedné varianty), výčtové (výběr z několika variant), polytomické (pořadí variant).

Jsou vhodné spíše pro kvantitativní výzkum.

3. *Polootevřené (polouzavřené)* - kombinace uzavřených a otevřených otázek

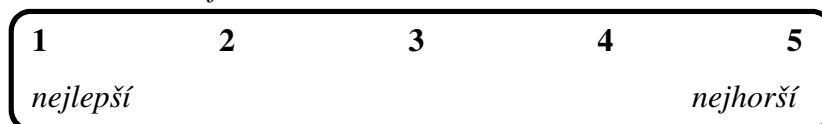
Kromě vhodně vybraných otázek lze využít v dotazníkovém šetření hodnotící škály, pomocí kterých lze získat bližší hodnocení v určitých otázkách (Tomek, 2011, s. 51). Patří sem:

- *Likertova škála*



Obrázek 2 – Likertova škála

- *Sémantická diferenciatní škála*



Obrázek 3 – Sémantická diferenciatní škála

➤ *Kuninova škála*



Obrázek 4 – Kuninova škála

➤ *Grafická škála*



Obrázek 5 – Grafická škála

### 3.2.2 Pozorování

Na rozdíl od dotazování se pozorování provádí za pomoci vyškolených pracovníků neboli pozorovatelů. Tento vyškolený pracovník – pozorovatel sleduje a registruje způsoby chování, vlastnosti sledovaných (Foret, 2008, s. 62). Tato metoda je používána, pokud výzkumníci chtějí pozorovat smyslově vnímatelné zkušenosti. Není potřeba, aby respondenti poskytovali informace (Tomek, 2011, 52).

Pozorování lze rozčlenit podle Vysekalové (2016, s. 103) z hlediska:

- *prostředí* (přirozené nebo umělé podmínky)
- *kategorií* (strukturované nebo nestrukturované)
- *místní a časové návaznosti* (přímé nebo nepřímé)
- *pozice pozorovatele* (zjevné nebo skryté)
- *role pozorovatele* (nezúčastněné nebo zúčastněné)

### 3.2.3 Experiment

Jedná se v podstatě o každou změnu v nabídce týkající se všech složek marketingového mixu. Principem je určitá změna proměnných u vybrané nabídky, ať se jedná o změnu cenu, reklamy či balení aj.... Může probíhat v laboratorních nebo normálních podmínkách. Tato metoda se v marketingovém výzkumu využívá zřídka. Naopak v přírodních a technických disciplínách patří mezi základní metody (Tomek, 2011, s. 55). Jedná se o metodu, která pro své vyhodnocení potřebuje vytvořit situace s měřitelnými parametry vhodné pro konkrétní výzkum. Může se jednat o zkoumání výrobků, obalů, názvů (Vysekalová, 2016, s. 109).

Vysekalová (2016, s. 103) člení experiment dle místa realizace:

- *přirozený nebo laboratorní*
- *pretest* (předcházející experiment) nebo *posttest* (následný experiment)
- *pozorovací nebo dotazovací*



## 4 ZAMĚSTNANEC – DŮLEŽITÝ ČLÁNEK

Aby byla firma úspěšná, je důležité se zaměřit na potřeby zákazníků, kteří jsou nedílnou a potřebnou součástí. Konkurence na trhu je velká, zákazník si tedy může vybírat, kam půjde nakupovat. Tady je ten moment, kdy by měl přijít na scénu zaměstnanec s cílem přesvědčit, že právě u nás je na správném místě. Zaměstnanec je ve firmě důležitým článkem, který může dotáhnout obchod ke zdárnému cíli.

Nejvyšší management by si měl být vědom, že zaměstnanci jsou jejich výhoda v boji s konkurencí a vytvářet pro ně vhodné pracovní podmínky (Kociánová, 2007).

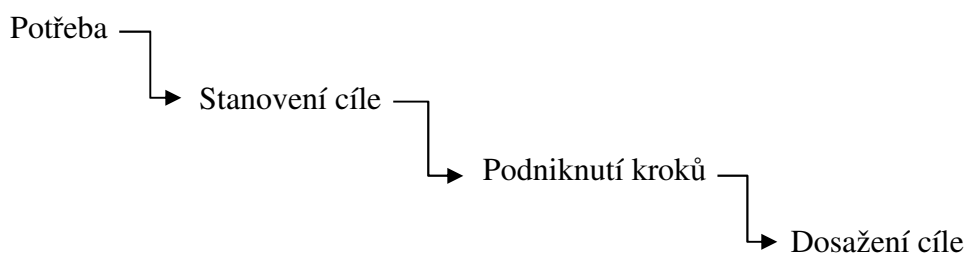
Jak cituje Hammond (2012, s. 102) generálního ředitele společnosti Tesco Sira Terryho Leaha „*V oblasti poskytování služeb, v níž působí i naše společnost, člověk rychle pochopí, že o zákazníky může pečovat pouze tak, že bude pečovat o své zaměstnance. Obchod postupně získá svoji hodnotu v očích zákazníka, když budou dobře vedeni jeho zaměstnanci.*“

Aby byl zaměstnanec spokojený, lze využít řadu faktorů. Kromě zajímavého platu, bonusu či benefitů se jedná také o vhodné pracovní prostředí (vybavení na pracovišti, firemní zázemí, kultura společnosti) i dobře sehraný tým. (Blecharz, 2015, s. 59)

Faktory, které se snaží firma pro své zaměstnance vytvářet, spadají do jedné velké složky s názvem motivace. Jedná se o určité atributy ovlivňující lidi, kteří na základě vhodně nabídnutého motivování chovají dle vybraného způsobu. Organizace si tedy kladou za cíl pomocí různých motivací docílit u zaměstnanců přidané hodnoty, která je ve výsledku větší než vynaložené náklady na její vytváření. (Armstrong, 2007, s. 219)

Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že i když organizace jako celek by měla vytvářet vhodné motivační prostředí, jedná se právě o manažera, který by měl hrát tu hlavní roli a využívat své schopnosti ke stimulaci pro vytváření nejlepšího výkonu.

Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220):



Dva druhy motivace (Armstrong, 2007, s. 221)

- *Vnitřní motivace* – lidé si tyto faktory sami vytváří. Patří sem odpovědnost, autonomie, rozvíjení vlastních dovedností.
- *Vnější motivace* – jedná se o stimuly. Jedná se o zvýšení platu, odměny, povýšení, ale v opačném případě sem lze zahrnout i tresty. Mezi nejčastější vnější motivaci patří peníze – mzda.

Dle Aleše Spáčila (2004, 28) existují týmové role, kterými každý jednatel ve firmě prochází v průběhu spolupráce s ostatními či v případě komunikace nebo konání přidělených úkonů. Tyto role obsahují projevy, které se objevují u každého. 70 % je genetického původu a 30 % je získaných výchovou.

Spáčil (2004, s. 28) uvádí devět rolí:

- *Inovátoři* – introverti a lidé, kteří mají stále nové nápady. Přednášejí neustále své nápady. Je dobré si je vyslechnout, jelikož mohou mít nějaký závažný nápad.
- *Vyhledavači* – ti, kteří převezmou nápady jiných a pomáhají je prosadit.
- *Koordinátoři* – pomáhají vést ostatní k cíli. Je schopen rozpoznat v ostatních talent a pomoci ho vyzdvihnout.
- *Formovači* – extroverti, kteří chtějí dosáhnout vrcholu ze všech sil. Považováni za dobré manažery.
- *Vyhodnocovači* – díky svému kritickému myšlení mohou zachránit zdroje před nereálnými plány. Je potřeba dbát na konkretizování role, aby nedocházelo k mylným rolím.
- *Týmová pracovníci* – naslouchají, vnímají, komunikují. Pozitivem je urovnání konfliktů, negativem nerozhodnost.
- *Realizátoři* – zaměřeni na úkoly. Dokáží vést ostatní k efektivnímu zorganizování.
- *Dotahovači* – introverti, pracující systematicky. Pokoušejí se o odstranění nedodělků.
- *Specialisté* – lidé s odbornými znalostmi. Nechtějí nést zodpovědnosti a pro své znalosti neocenitelní.

Dle Filipové (2011, s. 158) lze kromě typologie zákazníků rozdělit i zaměstnance – prodejce. Pro charakterizaci jsou využity dva rozměry: zájem na prodej a zájem o dobré vztahy. Rozdělení je zobrazeno v následné tabulce.

Tabulka 2 -Rozdělení prodejců

TYP PRODEJCE	ZÁJEM NA PRODEJI	ZÁJEM NA DOBRÉM VZTAHU
lhostejný	nízký	nízký
racionální	vysoký	nízký
přátelský	nízký	vysoký
průměrný	střední	střední
profesionál	vysoký	vysoký

zdroj: Filipová (2011, s. 158)

Aby firmy zhodnotili kvalitu svých nabízených služeb je možné pro toto zjištění využít služby „mystery shopping“ neboli stínový nákup. Princip této služby probíhá za pomoci falešného zákazníka. Falešný zákazník je ve skutečnosti zaškolený pracovník, který má za úkol ve firmě zhodnotit nabízené služby (Blecharz, 2015, s. 58).

Blecharz (2015, s. 58) uvádí v příkladu povinnosti v prodejně nábytku, kterými by se měl zaměstnanec při kontaktu se zákazníky řídit:

- *Navázání kontaktu se zákazníkem vstupujícím do prodejny.*
- *Pozdravení zákazníka.*
- *Zeptat se zákazníka, co by si přál.*
- *Ujistit, že chápe jeho požadavky.*
- *Nabídnout jasnou a jednoduchou nabídku.*
- *Dávat najevo ochotu pomoci.*
- *Ujišťovat zákazníka, že je důležitý.*
- *Vyvarovat se zvýšení hlasu a nevhodných gest.*
- *Pokud se zákazník rozhodne koupit, co nejrychleji vykonat prodej.*
- *Informovat o dalších možnostech nákupu v jiných oddělení a poděkovat za nákup.*

Výsledkem takto provedeného nákupu je zpráva obsahující pozitivní i negativní hodnocení služeb. Na firmě je poté zapracovat na zmiňovaných nedostatcích, aby se chyby neopakovaly při skutečném střetu se zákazníkem.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 5.1 Historie společnosti

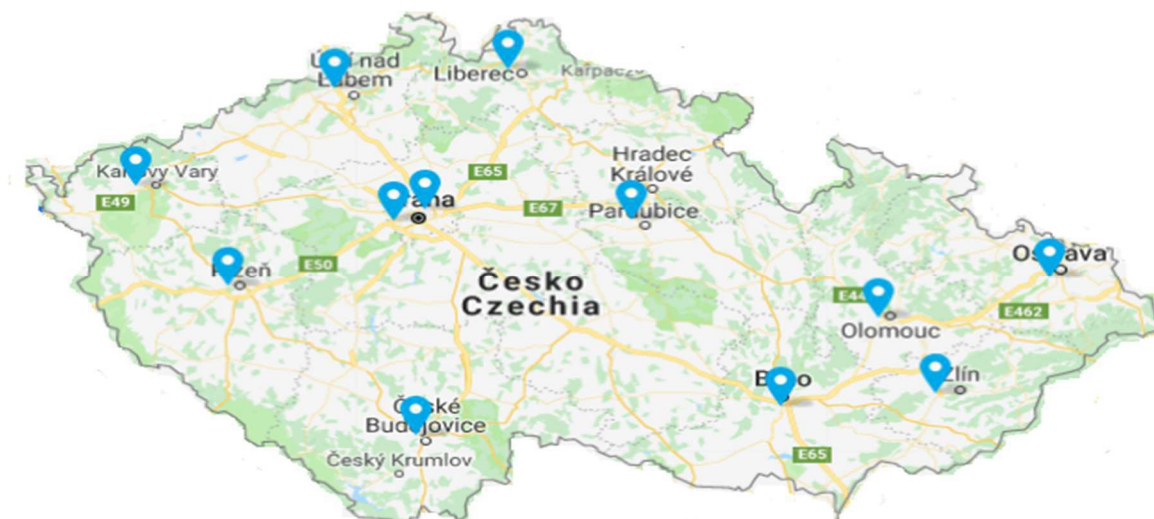
Firma založena r. 1945 jako výroba nábytku. Vyráběly se zde krabice z hoblin sloužící jako úložné boxy, později byla nabídka rozšířena o malovaný selský nábytek. V r. 1954 vznikl mateřský podnik – obchod s prodejnou v Haag am Hausruck. V 70. letech zaměřeno na diskont – začátkem byla prodejní hala s akčním použitým a zánovním továrním zbožím. Během působení zavedena možnost vlastního vyzvednutí a k dispozici byla i dodávka zdarma. Koncept se firmě osvědčil. Název Möbelix vycházel z pojmu „Möbel“ – přeloženo z němčiny *nábytek*, byl pro majitele důležitý. Zbytek názvu spojena s časopisy Asterix a Obelix, které Dr. Andreas Seifert se svým bratrem četli, a proto se staly součástí názvu. V 80. letech postaven OD s nábytkem v St. Florian s prezentací a servisem. V r. 1989 otevření prvního Möbelixu. Divize se samoobsluhou se potýkala od začátku s úspěchem. V dalších letech došlo v Rakousku k rozšíření. Postupně firma expandovala. (Firemní zdroj)



Obrázek 6 – Logo společnosti

### 5.2 Působení na trhu

Firma Möbelix spadá v České republice do divize XLMX obchodní s. r. o. Zkratka XLMX vznikla spojením názvu dvou jmen obchodních domů, které jsou součástí sítě. Do této divize spadají firmy XXXLutz (XL) a Möbelix (MX). I když má divize kořeny v Rakousku, podařilo se jí expandovat do různých zemí. Jejich pobočky lze kromě Rakouska nalézt v Německu, Maďarsku, Bulharsku, Slovinsku, Švédsku, Chorvatsku, Slovenské republice a České republice. Firma se stále rozvíjí a expanduje. Příkladem může být nově otevírající pobočky ve Francii. Firma Möbelix se na český trh dostala v roce 2007, kdy otevřela první pobočku v Českých Budějovicích. Nyní provozuje své pobočky ve 12 městech ČR a stále se rozšiřuje. (Firemní zdroj)



Obrázek 7 – Pobočky Möbelix (Firemní zdroj – Möbelix.cz)

### 5.3 Sortiment

Firma ve svém sortimentu nabízí širokou škálu nábytku. Každá pobočka je rozdělená na několik oddělení specializující se na prodej určitého druhu.

- *Oddělení obývacích pokojů* – zahrnuje prodej sedacích souprav – široká nabídka zahrnuje prodej hotových variant sedaček i varianty na objednávku (výběr barev, rozměrů), konferenčních stolků, obývacích stěn.
- *Oddělení kuchyní* – prodej kompletních kuchyní i pouze jednotlivých skříněk. Dále prodej kuchyňských i barových židlí, jídelních stolů i jídelních sestav. Oddělení kuchyní nabízí i doplňkový prodej elektrospotřebičů vhodných do kuchyní (lednice, sporáky, vestavěné trouby).
- *Oddělení ložnic* – velký výběr postelí, nočních stolků, skříní a jejich doplňků týkající se vnitřního členění jako jsou police, vnitřní komody, vestavěné věšáky. Nabídka je doplněna o široký výběr matrací a roštů v oddělení matracového studia.
- *Oddělení malého nábytku* – rozmanitý výběr komod, nábytku do předsíní i kanceláří. Zahrnuje i prodej kancelářských židlí, stoliček a vybraných doplňků. Najdou se tady i poličky či závěsné skřínky i pojízdné věšáky. Součástí nabídky v úseku je i prodej nábytku do koupelen.
- *Oddělení bytových doplňků* – prodej doplňků do domácnosti přes textil zahrnující závěsy, dekorační polštáře, ložní prádlo, ručníky všech velikostí, ale také příkrývky aj. Najdou se tady i garnýže i spojené doplňky. Oddělení koberců v sobě zahrnuje nabídku koberců různých rozměrů, rohožky. Dále lampy (stolní, stojací i závěsné) s

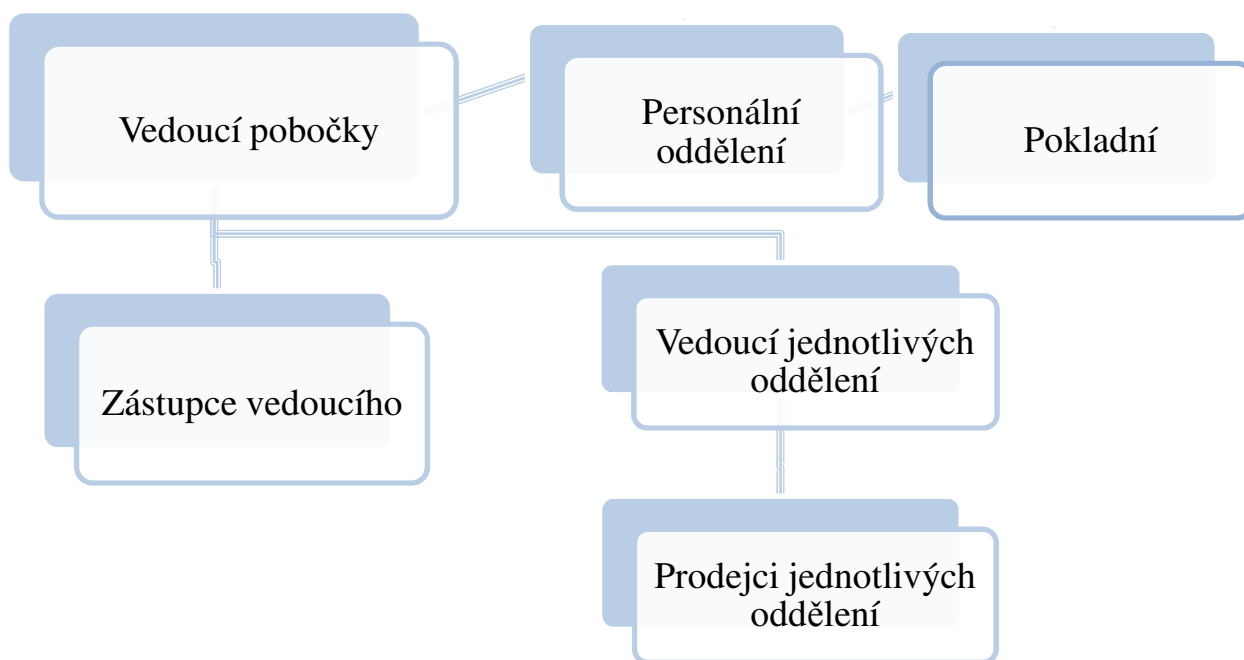
možností doplňkového prodeje (žárovky, stínidla, kyvadla). Sortiment nabídne i prodej dekorací (obrazy, vázy, květináče, hodiny), doplňků do kuchyně (nádobí, příbory, hrnce, skladování) aj.

- *Oddělení zahradního nábytku* – nejedná se o celoroční prodej, ale nabídka je připravena pro zákazníky v sezónních měsících. Nabídka zahradních židlí, stolů, houpaček, kompletních sestav, grilů, podsedáků aj...

## 5.4 Základní údaje pobočky Zlín

Pobočka byla otevřena v listopadu r. 2017. Stala se tak 10. pobočkou pod záštitou obchodního domu Möbelix. Jedná se o budovu skládající se ze tří podlaží. Po vstupu do prodejny najdeme v přízemí informace, kasa zónu, café koutek s Wi-Fi a sociální zařízení. V přízemí se také nachází prodej malého nábytku a oddělení Faso, které se skládá z oddělení textilu, světel, kobereců a butiků (doplňky do kuchyně, obrazy, umělé květiny...). V 1. patře lze najít oddělení obývacích pokojů, ložnic, kanceláří a kuchyní včetně jídelen. Druhé podlaží je určeno pro skladování sortimentu. Výdej zboží má pobočka z druhé strany budovy.

### 5.4.1 Organizační struktura Zlín



Obrázek 8 – Organizační struktura pobočky (Firemní zdroj – vlastní zpracování)

### 5.4.2 Zaměstnanci

V současné době má pobočka ve Zlíně celkem 35 stálých zaměstnanců, kteří se starají o fungující chod pobočky. Dále pobočka disponuje několika brigádníky, kteří jsou využíváni na občasnou výpomoc.

Každý zaměstnanec má na starosti určité oddělení. Rozdělení na jednotlivá oddělení je určitě přínosné, a to z důvodu vhodného zaškolení a co nejlepší pomoci zákaznickovým potřebám. I když jsou zaměstnanci školeni na konkrétní oddělení, dokážou v nepřítomnosti kolegy také zaskočit. Všichni zaměstnanci mají denní povinnosti, které je potřeba plnit, aby byl zajištěn plynulý chod jejich oddělení. Povinnosti zahrnují např. úklid, vybalování, rozmístění zboží, kontrola správných cen, příprava nadcházejících akcí.

Aby firma zajistila stále správný přístup zaměstnanec – zákazník, procházejí zaměstnanci každý rok vhodnými školeními, které mají pomoci vyhnout se chybným krokům při jednání se zákazníky a udržovat určitý standard.

Organizace také svým zaměstnancům nabízí a stále rozšiřuje benefity, které mají sloužit ke spokojenosti a zvýšení pracovní výkonnosti. Patří sem např.:

- Výkonnostní prémie
- Každoroční školení
- Ovoce do práce
- Káva a čaj zdarma
- Vypůjčení dodávky zdarma
- Slevy na nabízený sortiment
- Pracovní obuv a pomůcky
- Příspěvky na čištění pracovního oděvu
- Firemní akce

Firma si klade za cíl, aby byla zajištěna co nejvyšší **kvalita služeb**. Pro dodržování správného jednání zaměstnanců v rámci nabízených služeb a zboží využívá firma kontrolu za pomoci služby mystery shopping. Naše firma se zabývá prodejem nábytku a doplňků a uvedené povinnosti, které jsou popsány v teoretické části od Blecharze (2015, s. 58) se ve velké míře shodují s tím, co tajný nákup hodnotí na naší prodejně. Nákup prochází několika odděleními, které si pečlivě prověřuje podle zadaných kritérií. Poté se zpráva předá vedoucímu pobočky, který vyhodnotí, na kterých částech je potřeba zapracovat. V průběhu mého zaměstnání jsem se měla možnost setkat z několika falešnými nákupy.



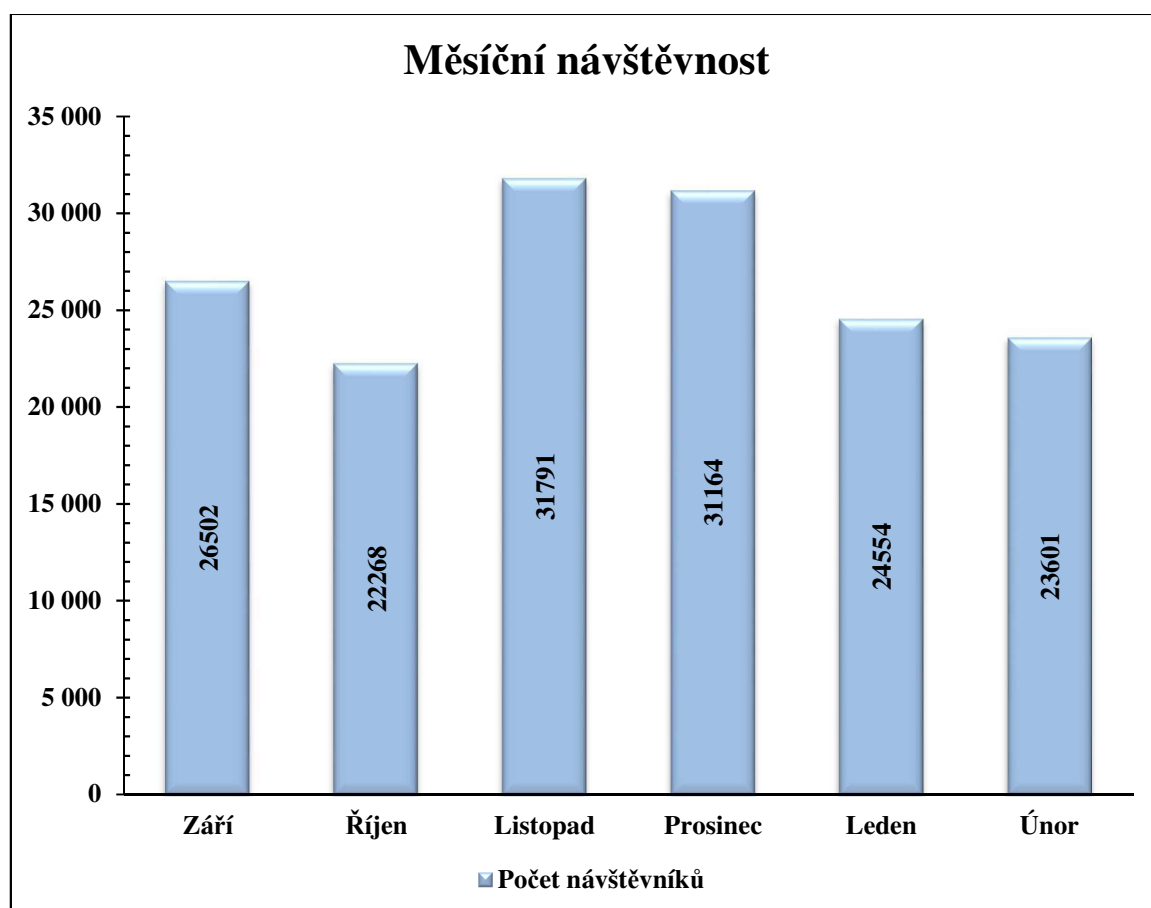
### 5.4.3 Otevírací doba

<i>Otevírací doba pobočky Zlín</i>	
<i>Po – Ne</i>	<i>9:30 – 19:30</i>

## 5.5 Návštěvnost Zlín

Zobrazení návštěvnosti pobočky ve Zlíně dle vybraných parametrů.

### 5.5.1 Měsíční návštěvnost

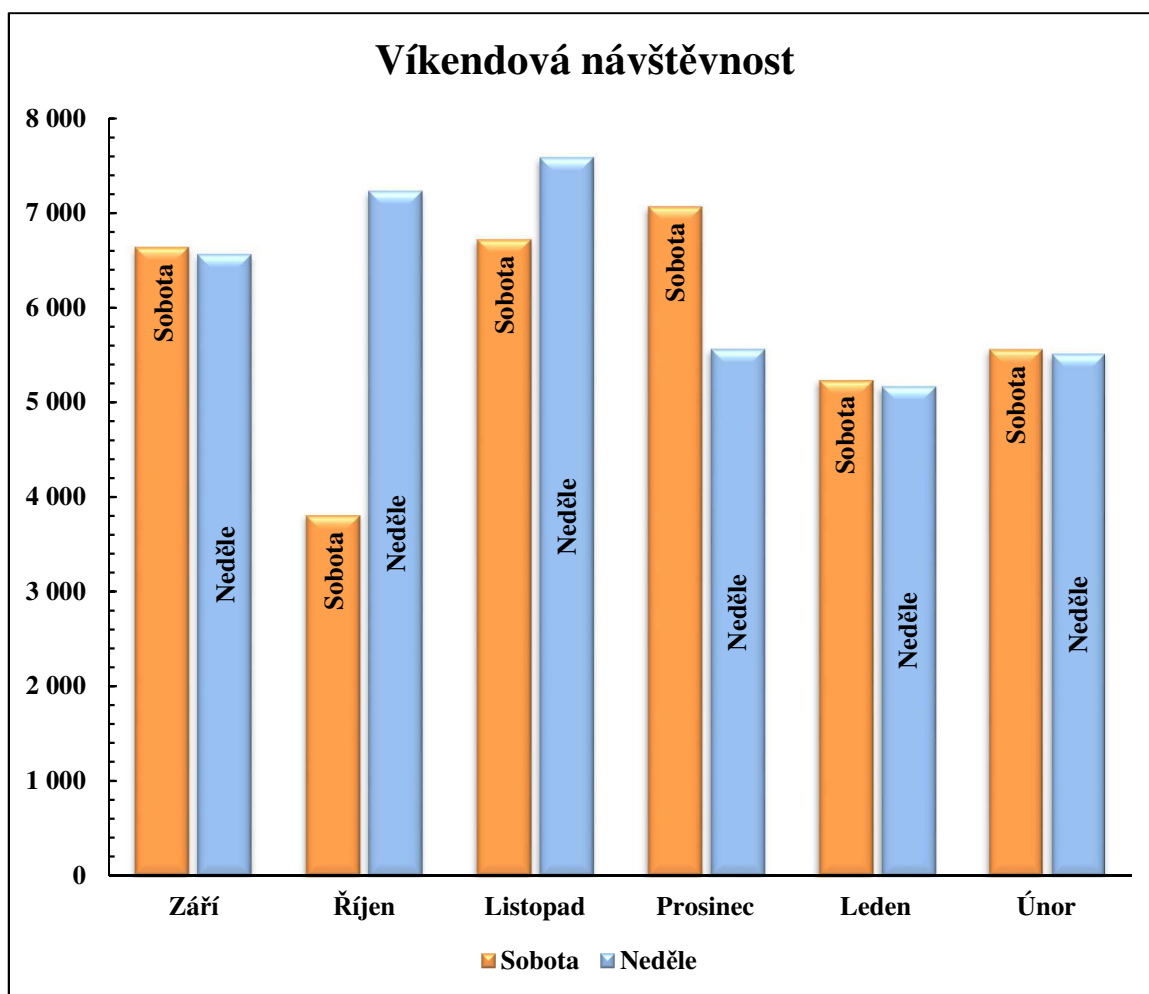


Graf 1 - Měsíční návštěvnost

Zdroj: Firma Möbelix (vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že návštěvnost se pohybuje celkem na konstantní úrovni. Vychýlení lze sledovat zejména v listopadu a v prosinci, kdy je počet návštěvníků poměrně zvýšen. Je možné předpokládat, že vyšší návštěvnost může být způsobena obdobím před Vánocemi, a tedy nákupem dárků či určité výjimečné nabídky, které způsobila větší příliv návštěvníků.

### 5.5.2 Víkendová návštěvnost

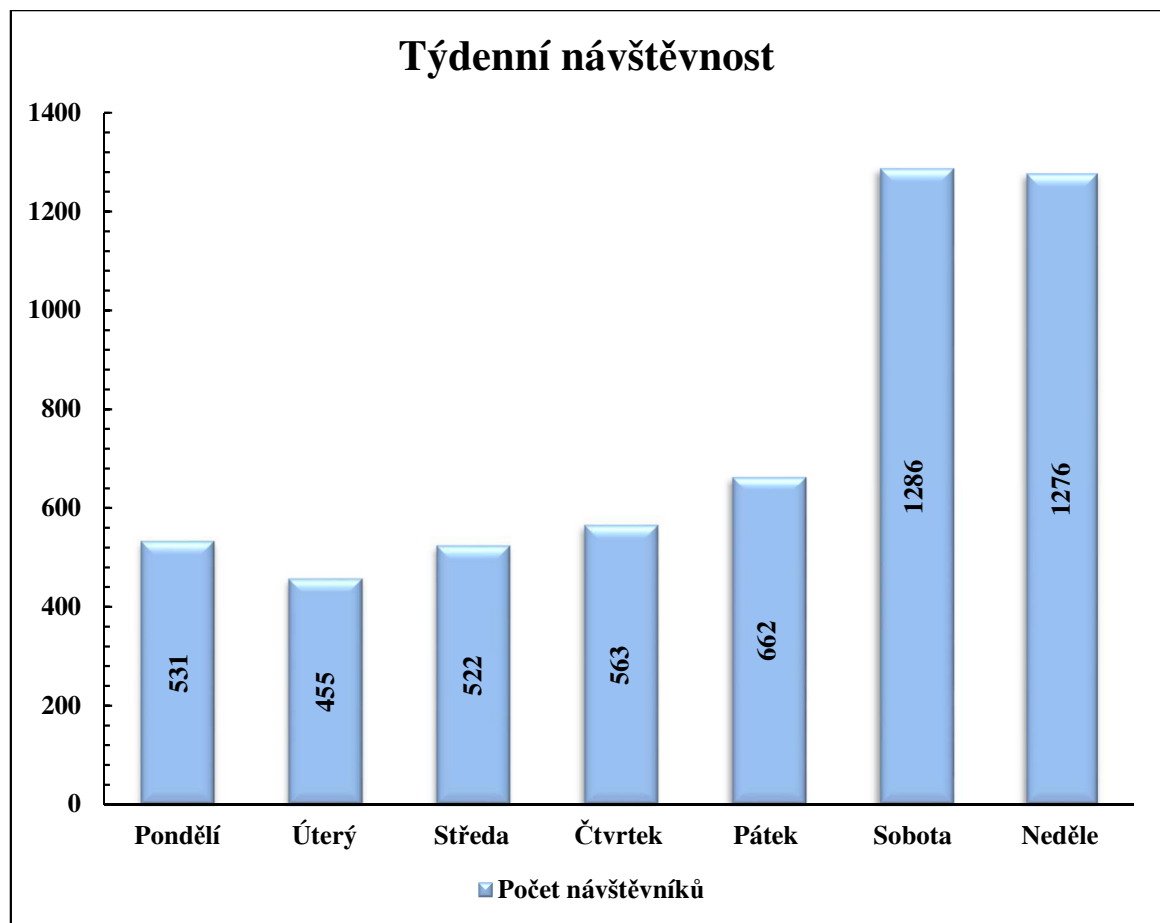


Graf 2 - Víkendová návštěvnost

Zdroj: Firma Möbelix (vlastní zpracování)

Z výsledného grafu je čitelné, že víkendová návštěvnost je poměrně vyrovnaná. V předvánočním období (listopad + prosinec) lze pozorovat zvýšený rozdíl mezi víkendovými dny. Největší nepoměr pak nalezneme v měsíci říjnu, kdy návštěvnost v sobotu dosahuje pouze cca poloviny návštěvnosti v neděli – tato data jsou však ovlivněna státní svátkem (28. 10. 2017), který vyšel právě na sobotu, a v tento den byla prodejna uzavřena.

### 5.5.3 Týdenní návštěvnost



Graf 3 - Týdenní návštěvnost 10 týden/2018

Zdroj: Firma Möbelix (vlastní zpracování)

Týdenní návštěvnost poukazuje na denní příliv návštěvníků. Graf č. 3 ukazuje na vcelku zvyšující se tendenci návštěvy s blížícím se víkendem. Nepřekvapí nás tedy, že o víkendu je návštěvnost nejvyšší. Tedy zákazníci spíše pobočku navštíví o víkendu, kdy mají volno a nemusejí spěchat.

## 6 SWOT ANALÝZA POBOČKY ZLÍN

Patří mezi nejjednodušší analýzu ke zjištění silných, slabých stránek a k nalezení příležitostí a ohrožení či hrozeb (Kozel, 2011). Analýza prostřednictvím ní se dají zhodnotit vnitřní a vnější faktory působící na úspěšnost firmy nebo vytýčeného záměru (managementmania.com, 2017).

- Silné stránky – **Strenght**
- Slabé stránky – **Weakness**
- Příležitosti – **Oportunities**
- Hrozby – **Threath**



**SWOT analýza**

### 6.1.1 Silné stránky

- Zavedená firma
- Široký sortiment
- Nabízené služby
- Lokalita
- Internetový prodej
- Školení zaměstnanců
- Disponibilita zboží

### 6.1.2 Slabé stránky

- Určité zboží závislé na dodavatelích
- Zpoždění dodávek
- Absence personálu

### 6.1.3 Příležitosti

- Neustálá expanze
- Rozšiřování sortimentu a služeb
- Zavedení nových školících programů
- Expanze v segmentu kuchyní

### 6.1.4 Hrozby

- Vznik konkurence v blízkém okolí
- Špatné recenze
- Ztráta zákazníka

## 7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Začátek praktické části byl věnován základním informacím týkající se vybrané společnosti. Zbýlá část práce bude zaměřena na prováděný výzkum – analýzu spokojenosti zákazníků. Zpracování probíhalo pomocí následujícího postupu:

- Stanovení cíle
- Volba vhodné metody pro získání dat
- Vypracování otázek – konzultace s vedoucím pobočky
- Sběr dat
- Analýza a vyhodnocení získaných dat
- Interpretace výsledků
- Návrhy na zlepšení

### 7.1 Cíl analýzy

Jak již bylo zmíněno v úvodu, jsem zaměstnanec firmy a občas se člověk setkává s určitými názory od zákazníků, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Analýza spokojenosti zákazníků si klade za cíl zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s nabízeným zbožím a službami. K tomuto vyhodnocení jsou poté vytvořeny návrhy na zlepšení.

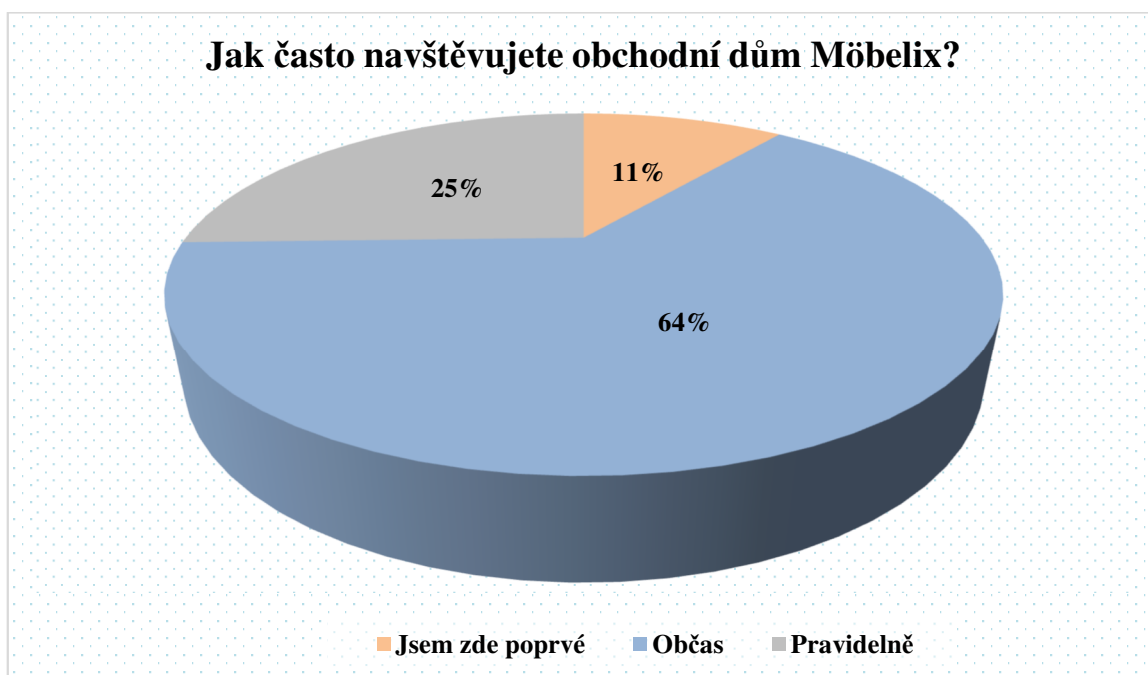
### 7.2 Sběr dat

Pro sběr potřebných dat byla zvolena metoda ve formě dotazníku. Sběr dotazníků probíhal na pobočce Zlín za pomoci osobního setkání se zákazníky. V dotazníku byla použita kombinace otázek.

- Uzavřené – zákazníci si mohli vybrat z předem vybraných odpovědí.
- Otevřené – tady mohli zákazníci vyjádřit svůj názor na položenou otázku.
- Hodnotící škála – byla vybrána sémantická diferenciační škála, kdy se hodnotilo pomocí: 1 – velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - průměrný, 4 – méně spokojen, 5 – nespokojen.

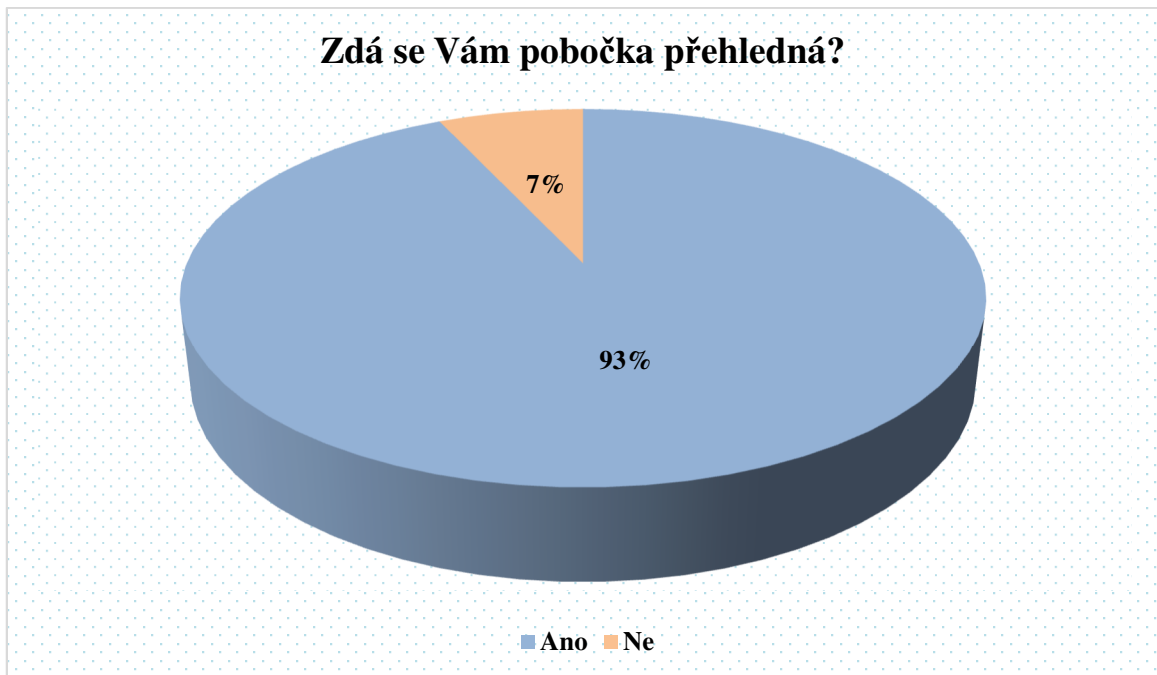
### 7.3 Analýza a vyhodnocení otázek

OTÁZKA č. 1 – otázka měla poukázat, s jakou pravidelností respondenti navštěvují obchodní dům Möbelix. Z výsledků vyplývá, že největší skupinu zákazníků tvoří zákazníci, kteří se do obchodu vrací. Pro firmu je pozitivní zprávou, že čtvrtina dotazovaných se vrací za nákupy pravidelně. Potěšující je i fakt, že do obchodu míří i skupina nových zákazníků, kteří se mohou v budoucnu stát stálými zákazníky.



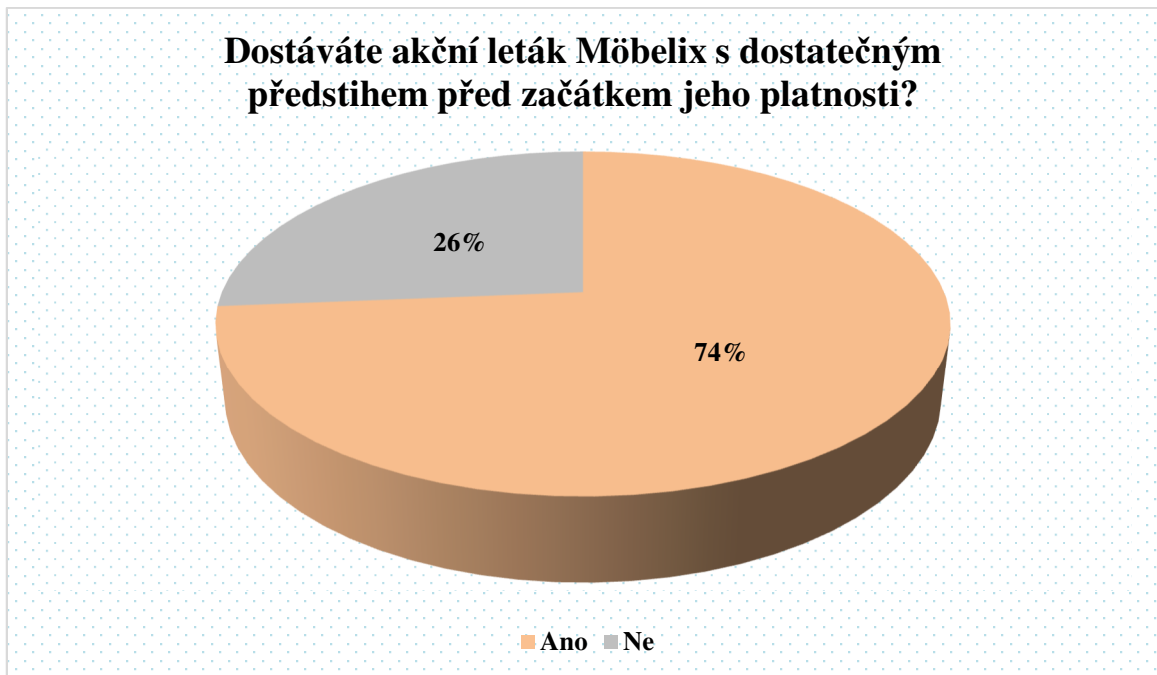
Graf 4 - Vyhodnocení otázky č. 1

OTÁZKA č. 2 – úkolem otázky bylo zjistit, zda se respondentům zdá pobočka přehledná. Zda je při jejich návštěvě ukazatele dostatečně srozumitelně a správně navedou. Drtivá většina se shodla na přehlednosti této pobočky a snadné orientaci.



Graf 5 - Vyhodnocení otázky č. 2

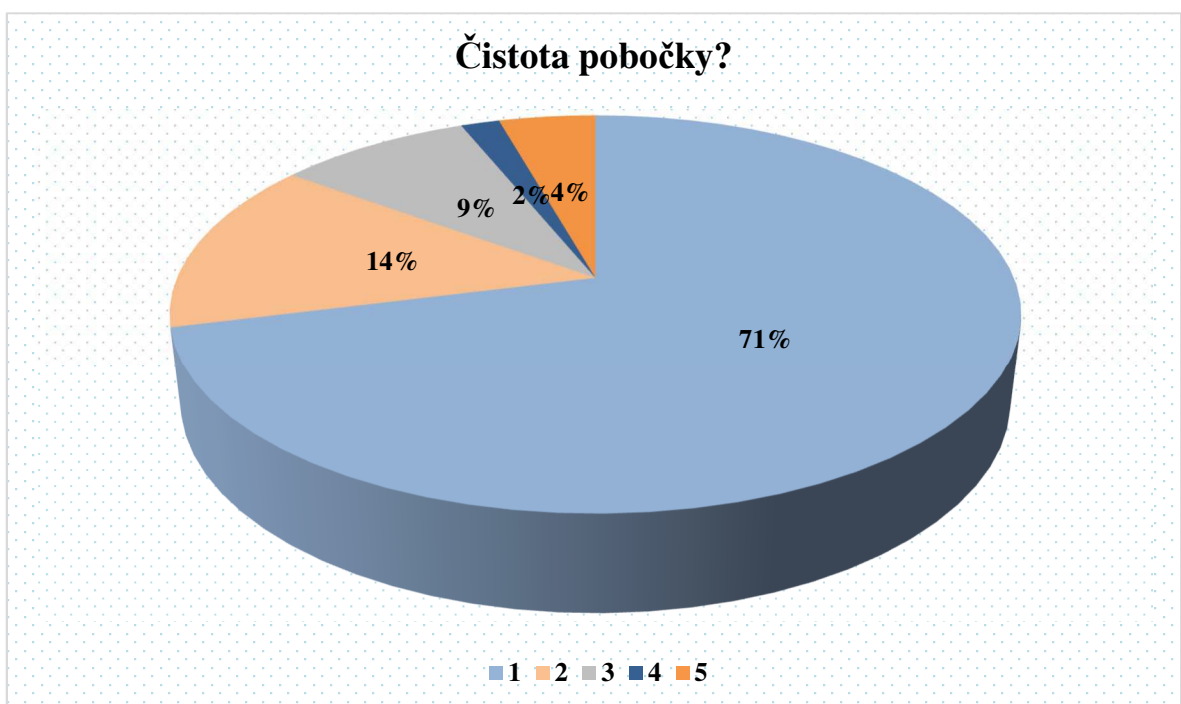
OTÁZKA č. 3 – otázka byla položena z důvodu zjištění, zda zákazníkům chodí akční letáky včas. Hodnocení této otázky dopadlo ve většině případů kladně. Z výsledků tedy vyplývá, že firma má z větší části zajištěné správné zdroje k tomu, aby byli zákazníci včas informováni o jejich nadcházejících akcích. Bohužel 26 % dotázaných odpovědělo, že akční letáky v předstihu nedostávají. Je pravdou, že menší množství zákazníků poznamenalo, že letáky do schránky nechtějí, tedy nešlo přesněji určit, zda by letáky dostávali včas. Toto nebylo v otázce zohledněno. Součástí otázky byla žádost o uvedení místa, kam akční letáky nejsou dodávány. Zajímavostí bylo zjištění, že do 35 km vzdáleného města letáčky chodí a blízkých Otrokovic nebo Zlína letáčky někdy nedorazí. Tyto údaje byly předány vedoucímu pobočky z žádosti o prošetření, kde se stal problém. Ti budou apelovat na prozkoumání u dodavatelů zajišťujících zmiňované služby roznosů.



Graf 6 - Vyhodnocení otázky č. 3

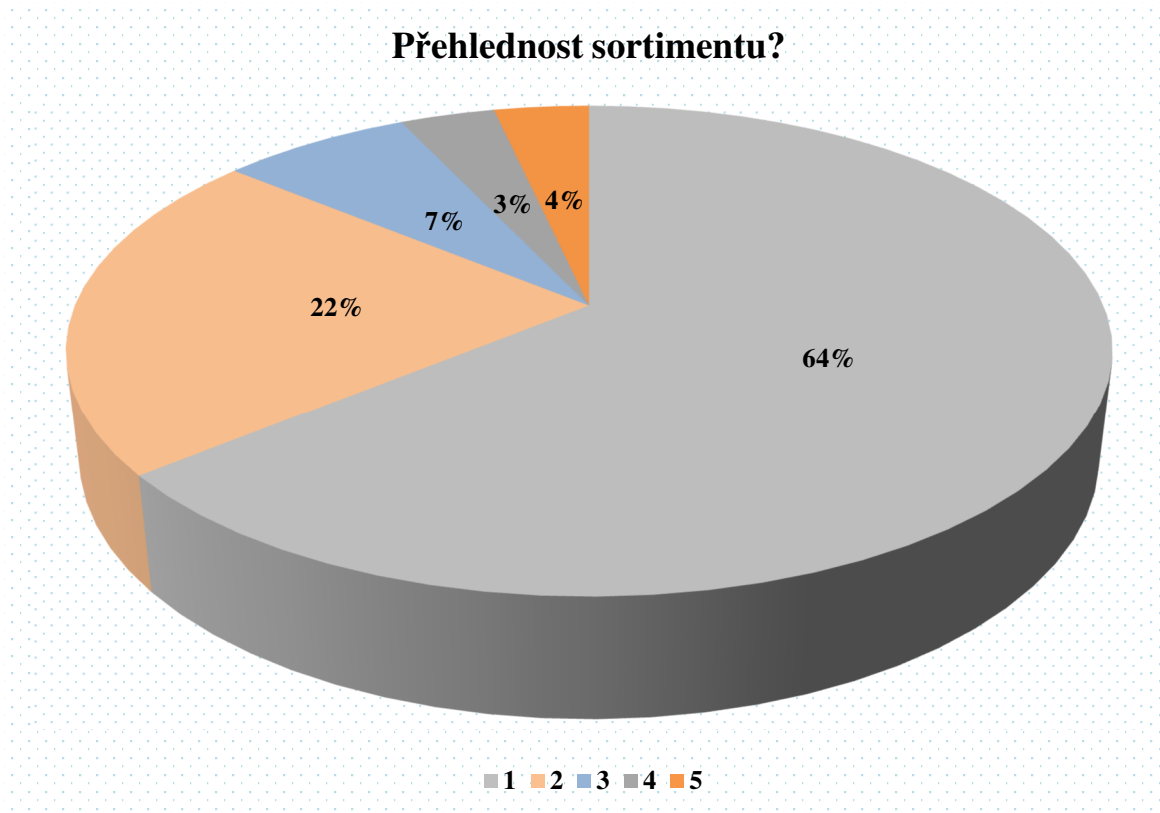
OTÁZKA č. 4 – tato otázka se skládá z několika podotázek, které mají zhodnotit služby během návštěvy pobočky. Pro hodnocení byla použita hodnotící škála.

**Jak jste byli spokojeni při své návštěvě? (1 – velmi spokojen; 5 – nespokojen)**

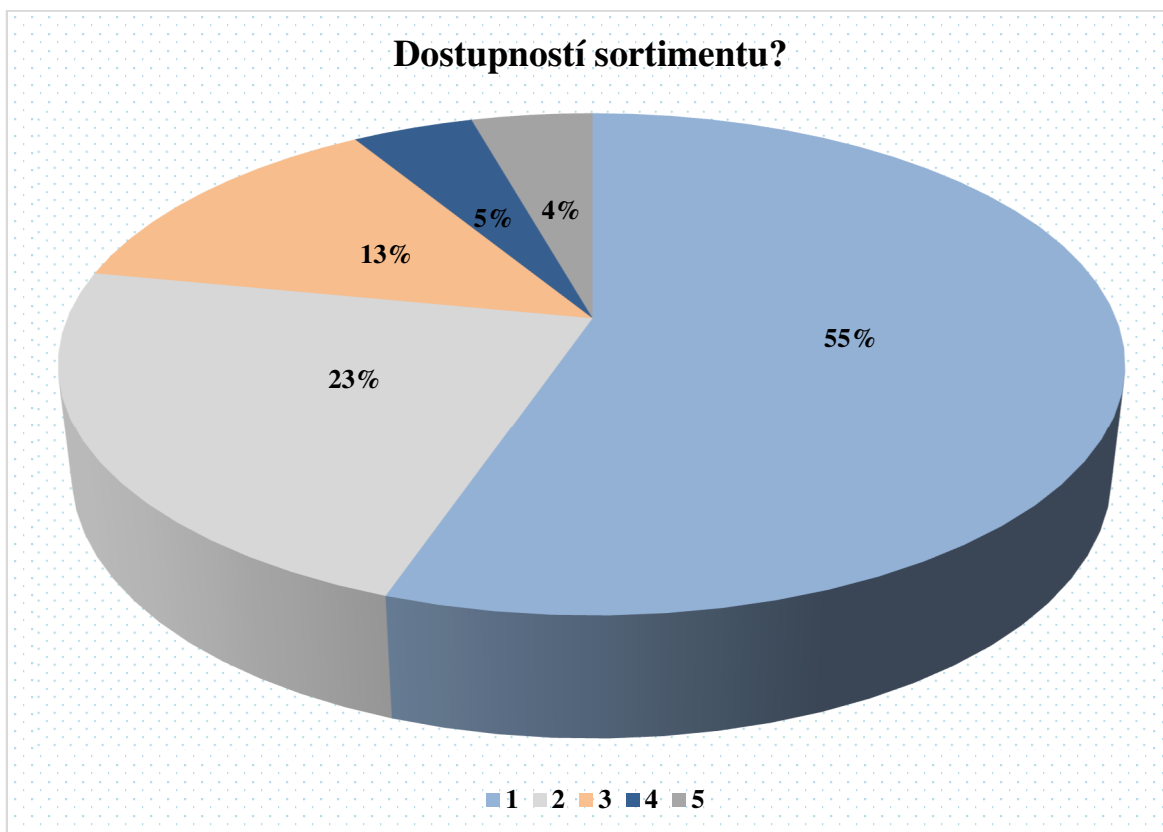


Graf 7 - Vyhodnocení otázky č. 4a)

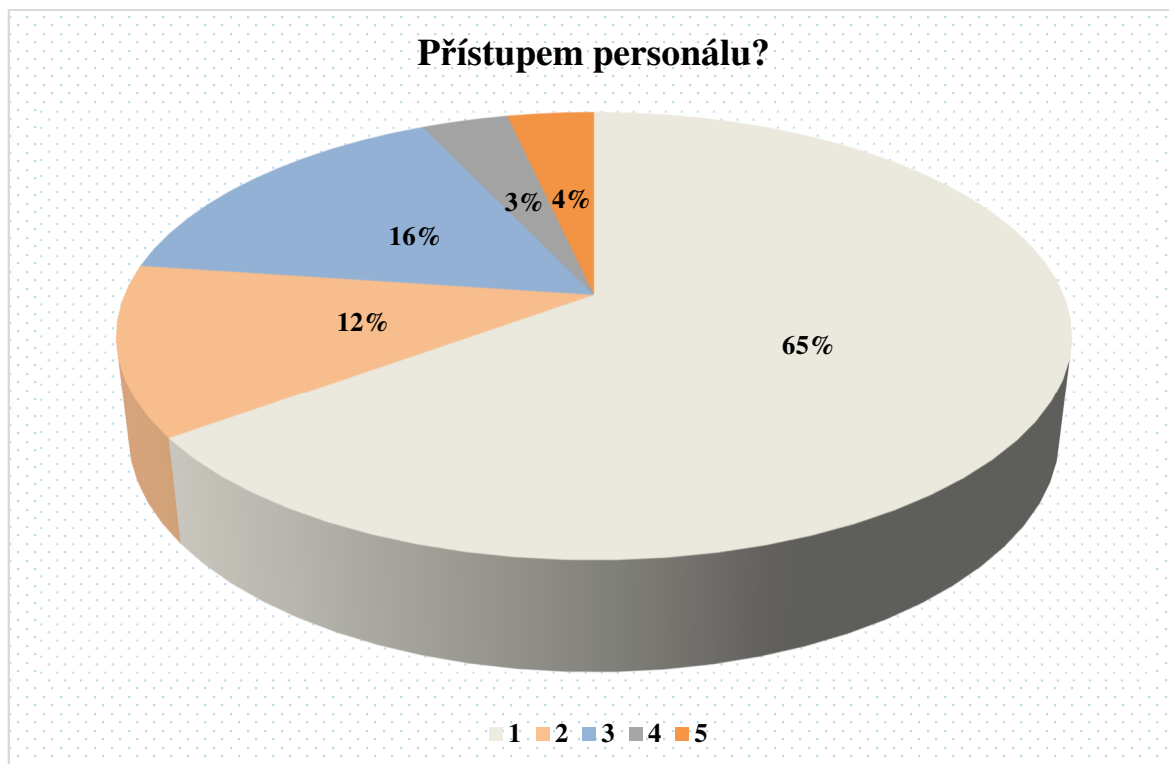




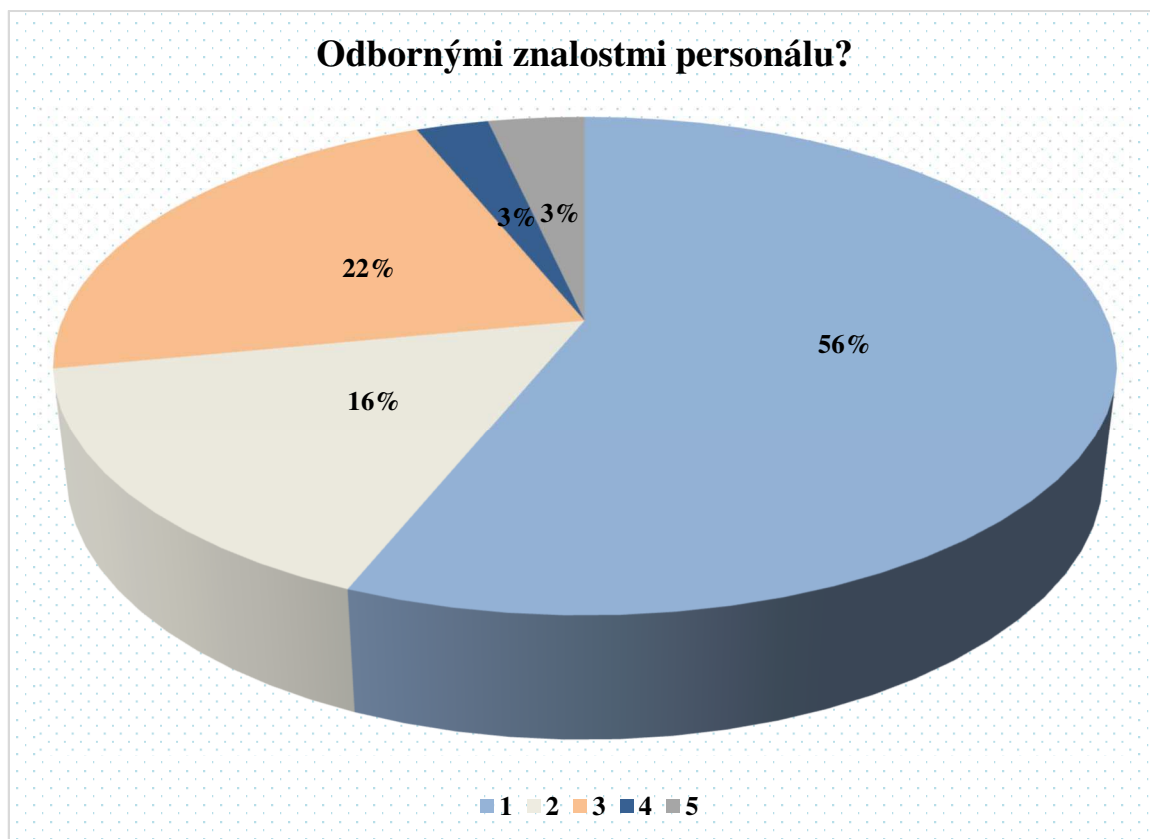
Graf 8 - Vyhodnocení otázky č. 4b)



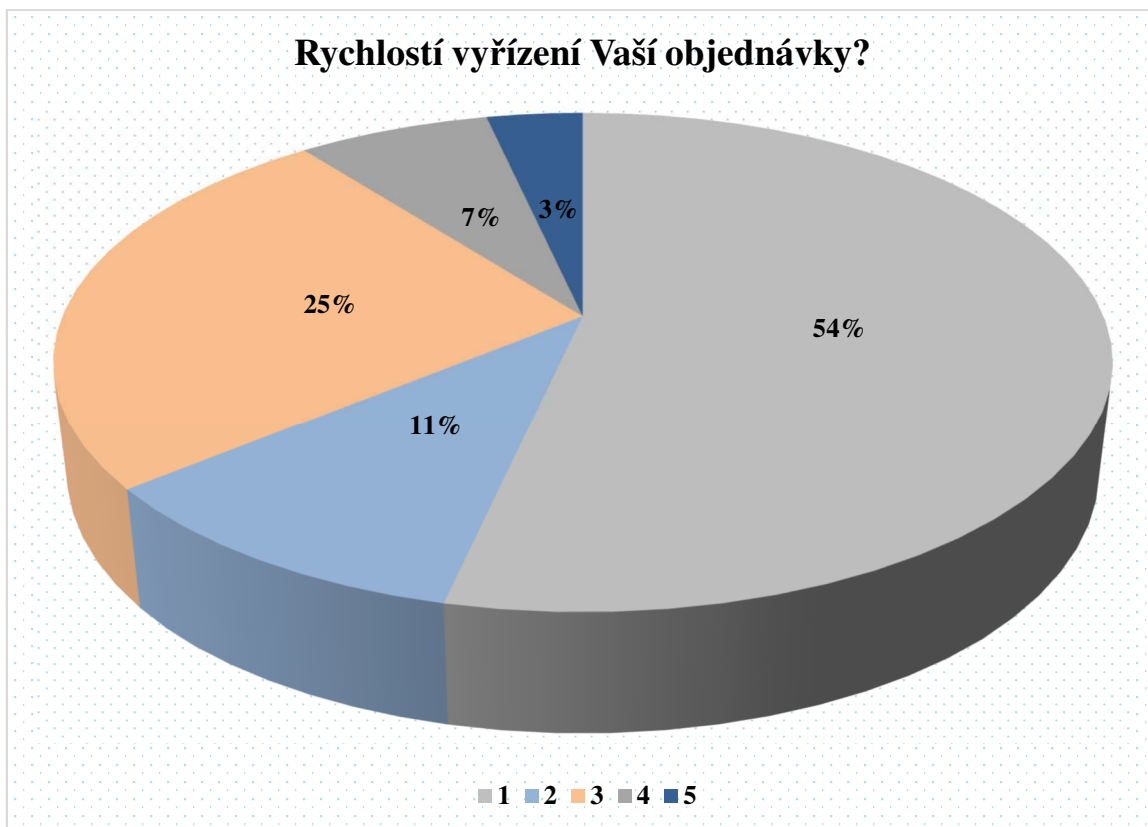
Graf 9 - Vyhodnocení otázky č. 4c)



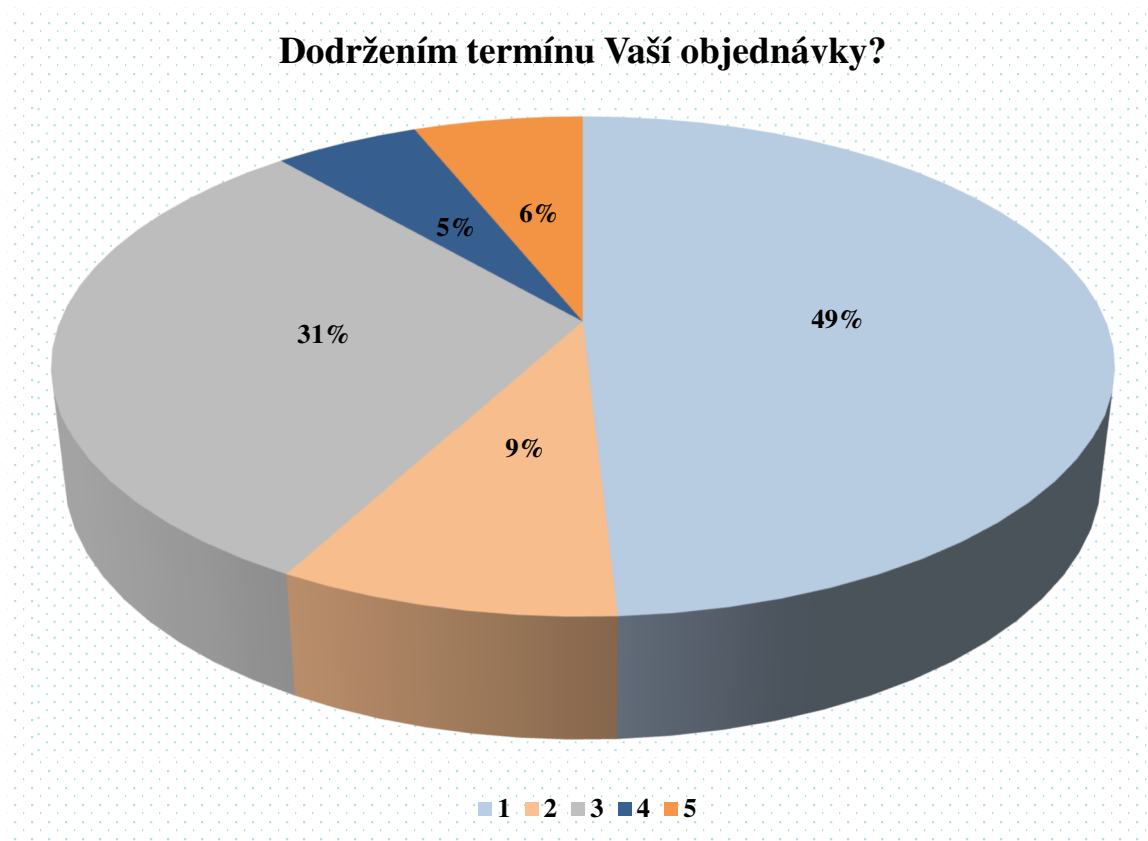
Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 4d)



Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 4e)



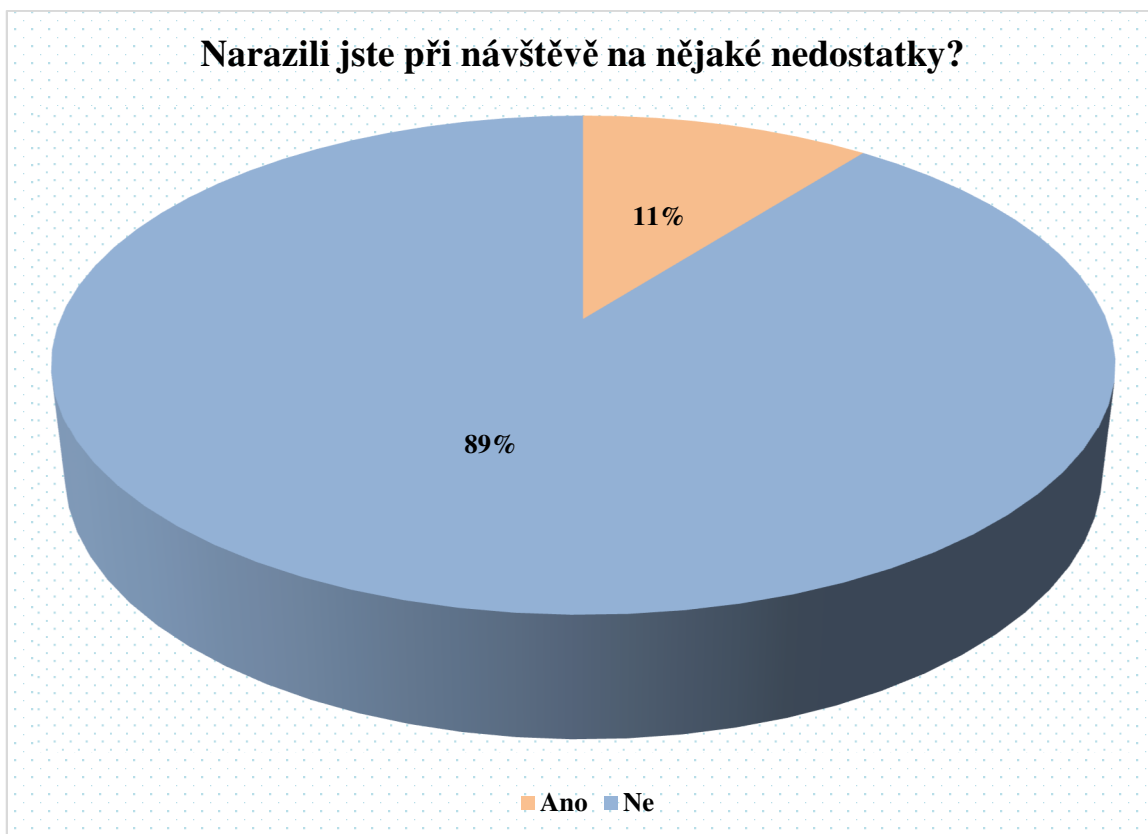
Graf 12 - Vyhodnocení otázky č. 4f)



Graf 13 - Vyhodnocení otázky č. 4g)

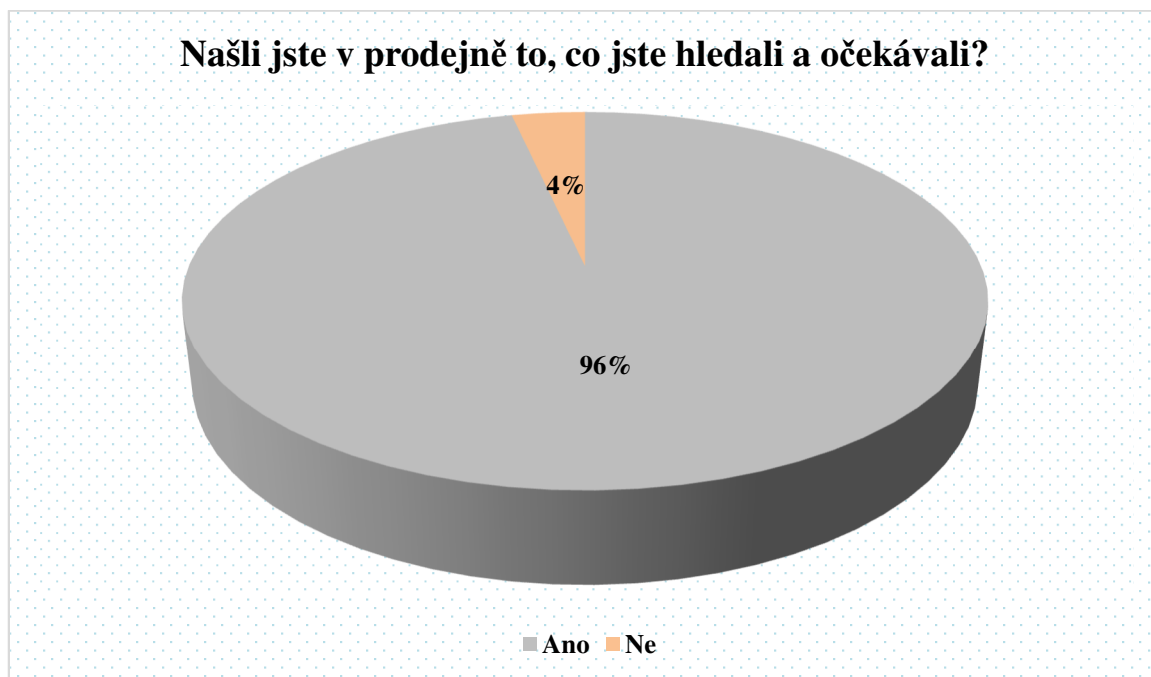
OTÁZKA č. 5 – otázka měla přiblížit nedostatky, které zákazníci při své návštěvě zaznamenali. Velká většina oslovených při své návštěvě nenarazila na žádné nedostatky. Jsou zde ale i návštěvníci, kteří takového názoru nebyli. Mezi nalezené nedostatky patřili:

- Nemají přehled o místě zboží
- Posílají z oddělení na oddělení
- Málo obsluhy
- Prodejní doba
- Zboží není skladem
- Špatně uvedená cena
- Vysoké ceny
- Složitě vyřízení
- Provázanost s online obchodem
- Drahý dovoz
- Zboží je umístěné na několik místech



Graf 14 – Vyhodnocení otázky č. 5

OTÁZKA č. 6 – otázka očekávala, že zákazníci v případě negativních odpovědí uvedou konkrétní věci, které jim chyběly. Firma by se mohla pokusit o zajištění vhodných. Graf nám ukazuje, že jenom malé množství návštěvníků nenašlo to, co hledali. Výsledek tedy ukazuje, že většina poptávky je pokryta. Otázka nepočítá, zda si zákazníci zboží koupili či nikoli.



Graf 15 – Vyhodnocení otázky č. 6

OTÁZKA č. 7 – za pomocí této otázky se chtělo docílit zjištění, jestli se firma odlišuje od ostatních, a tedy zákaznicky mohla oproti konkurenci něčím překvapit. Ne všichni z dotazovaných na otázku odpovědělo, ale i tak jsou odpovědi pro pobočku přínosné, ať už v pozitivním či negativním smyslu.

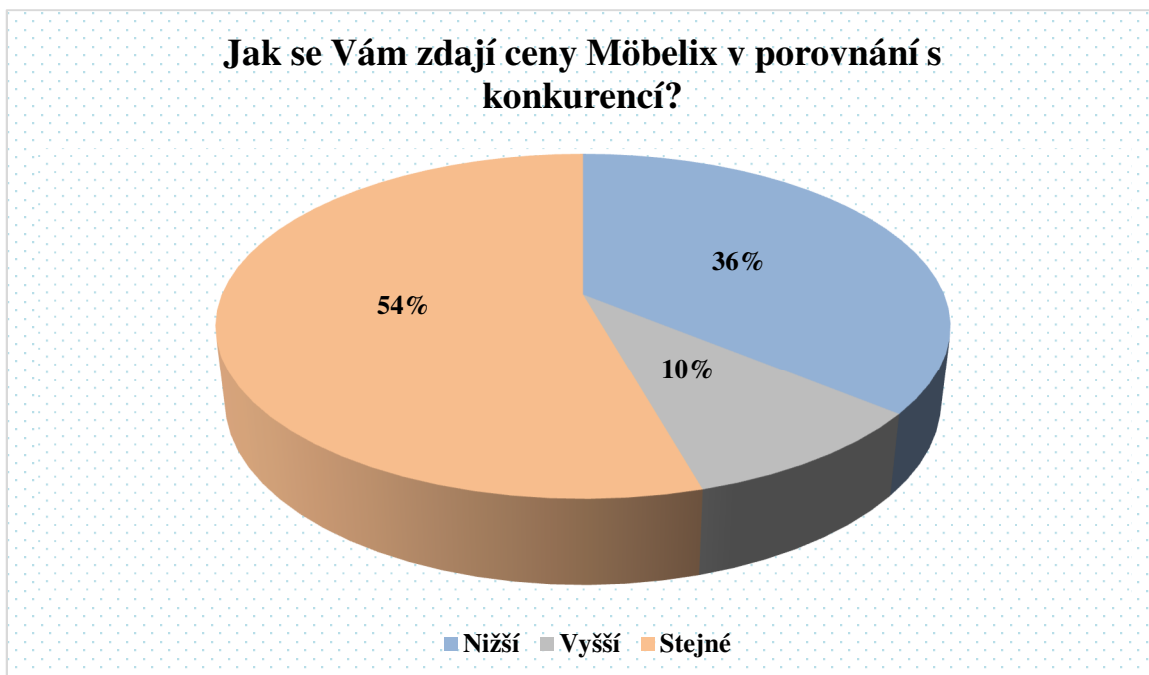
*Pozitiva:*

- |               |                  |                               |
|---------------|------------------|-------------------------------|
| ➤ Sortiment   | ➤ Vstřícnost     | ➤ Rychlost                    |
| ➤ Kolo štěstí | ➤ Polštáře       | ➤ Málo lidí                   |
| ➤ Obsluha     | ➤ Široká nabídka | ➤ Ceny                        |
| ➤ Kvalita     | ➤ Prostředí      | ➤ Čistota sociálního zařízení |
| ➤ Akce        | ➤ Velikost       |                               |

*Negativa:*

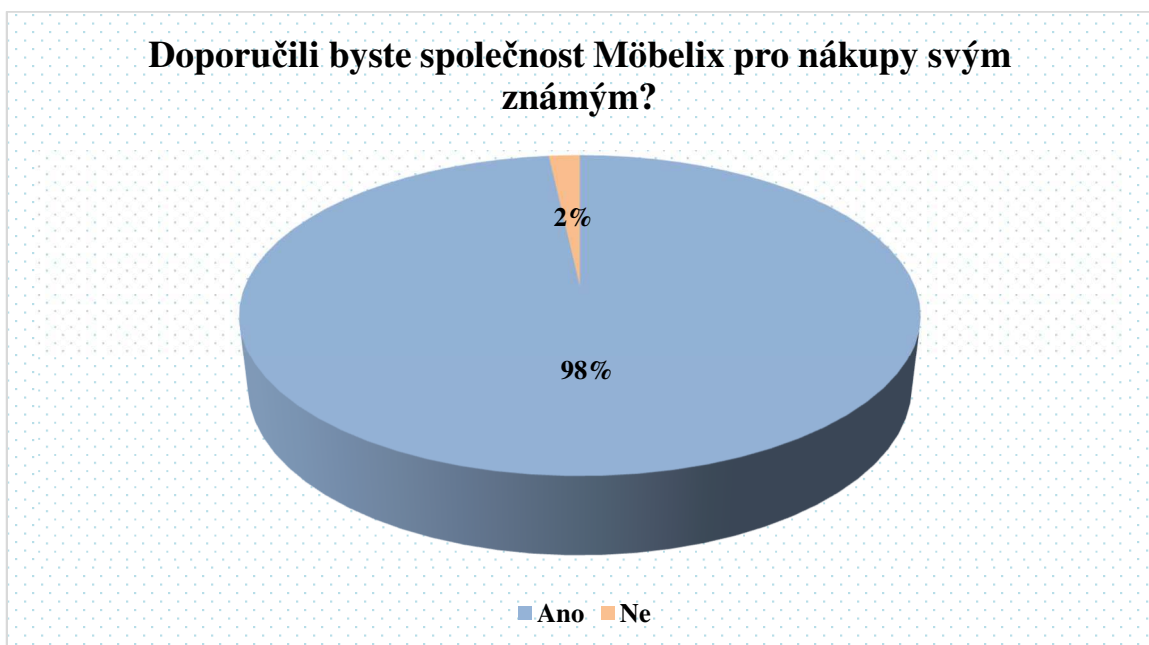
- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| ➤ Neznalost obsluhy sortimentu | ➤ Horko na pobočce |
| ➤ Špatní ukazatelé k prodejně  | ➤ Ceny             |
|                                | ➤ Fronta           |

OTÁZKA č. 8 – otázkou se snažilo získat srovnání s konkurencí z pohledu cenové politiky. Zákazníci byli požádáni o srovnání ceny sortimentu s nabídkou konkurence. Polovina zákazníků hodnotí ceny jako srovnatelné – zákazníci ale i poznamenali, že některý sortiment je levnější a některý naopak dražší. Výsledek i tak dobrý vzhledem k tomu, že nejmenší počet patří právě vysokým cenám.



Graf 16 – Vyhodnocení otázky č. 8

OTÁZKA č. 9 – zjištění, zda by zákazníci doporučili nákupy v Möbelixu.



Graf 17 – Vyhodnocení otázky č. 9

## 8 SHRNUÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Bylo provedeno dotazníkové šetření na vzorku respondentů navštěvujících pobočku ve Zlíně. Šetření bylo zaměřeno na analýzu spokojenosti ze strany zákazníků s nabízenými výrobky a službami. Zákazníci tak mohli zhodnotit stávající stav a podělit se o případné připomínky, jak v pozitivním, tak v negativním smyslu.

Z výsledného vyhodnocení vyplývá, že firma si vede u zákazníků dobře. Pokud se zaměříme na posouzení jednotlivých otázek, nenarazíme na žádné velké nedostatky, což je určitě pro firmu pozitivní. Firma má ve své strategii zavedené roční oslovování zákazníků, jejichž výsledky jdou až nejvyššímu orgánu společnosti. Jde vidět, že se to organizaci vyplácí a vyhýbá se chybám, které by mohli zákazníci odradit. Ale i přes tato opatření se vždy najdou chyby, které se během fungování objeví. Je tedy dobré se u některých výsledků pozastavit a navrhnout případná zlepšení.

U otázky, která byla zaměřena na včasné doručení letáků se našla čtvrtina, která letáky na nadcházející akce nedostává včas. Někdy se stalo, že letáky došly až třetí den po začátku probíhající akce. V první řadě je dobré se zaměřit na distributora této služby, který nese zodpovědnost za včasnou distribuci letáků. Zjistit, jak je možné, že nechodí vůbec nebo včas, popřípadě změnit distributora, pokud by se taková situace měla opakovat. Navrhla bych umístění akčního katalogu přímo na internetové stránky Möbelix, aby si zákazníci mohli v případě potřeby katalog prolistovat. V dnešní elektronické době by to bylo určitě dobré řešení.

U otázky č. 4 měli zákazníci hodnotit za pomoci hodnotících škál kvalitu služeb a zboží. V případě jejich vyhodnocení bych byla optimistická. Myslím si, že pokud odpovědělo 50 % a více dotázaných známkou 1, lze to považovat za velmi dobrý výsledek. Najdou se ale i podotázky, u kterých firma trochu zaostává, a to v případě otázky, jak byli zákazníci spokojeni s dodržáním termínu dodávky. Mělo by se stát samozřejmostí, že zákazníci dostanou zboží v termínu, který mají sjednaný. Tady bych doporučila větší tlak na konkrétního dodavatele pod hrozbami určitých sankcí při nedodržení stanovených termínů. I když jsou zákazníci na 55 % spokojeni s dostupností sortimentu, doporučila bych protlačení návrhu na navýšení skladových zásob, konkrétně při probíhajících akcích. Chápu, že někdy nejde u většího kusu zboží ovlivnit dobu dodání či dostupnost. Ale z mého pohledu prodejce bytových doplňků je mi líto zákazníkovi oznámit, že např. na fotorámeček musí čekat třeba i 14 dní.

Otázka č. 5 měla za úkol konkretizovat nedostatky. Ty zákazníci uvedli. V případě prodejní doby nelze moc změnit. Při otevření začínala pobočka s jinou otevírací dobou. Na základě vyhodnocení četnosti návštěvníků byla doba upravena na stávající. Naopak s čím lze pracovat je určitě počet obsluhy na prodejně, který se zdál návštěvníkům nedostatečný. Tady bych navrhla posílení prodejců, a to v případě víkendů, kdy je z vyhodnocených grafů výše viditelné, že víkendová návštěvnost je vyšší než týdenní. Pro toto navýšení bych navrhla využití brigádníků. Nebude nutné tedy přijímat dalšího člověka na stálý úvazek, tím se náklady extrémně nenavýší a budou pokryta potřebná oddělení. Náklady na častější využívání brigádníků se vrátí v podobě více uzavřených objednávek a větší spokojenosti zákazníků.

V případě neznalosti sortimentu bych doporučila, aby si každý prodejce udělal jakési pracovní kolečko mezi odděleními, které se na prodejně nacházejí, a tak získal větší pojetí o tom, co každé oddělení nabízí. Zákazníci upozorňují na špatně označené ceny, toto by se určitě nemělo opakovat. Pokud zákazník narazí na jinou cenu, je bez pochyby na vině prodejce. Okamžité napravení je nezbytné. Je potřeba navrhnout do povinností zvýšenou kontrolu pomocí přístroje, který ukáže platné ceny. Těmito přístroji pobočka disponuje. Náklady tedy budou nulové.

Ceny dovozu jsou stanoveny globálně, nelze tedy s cenami moc hýbat. Zákazníci mají možnost si vypůjčit dodávku, která je cenově levnější. Firmě bych doporučila zavést při určitém odběru dodání či vypůjčení dodávky zdarma. Myslím si, že by zákazníci této nabídky využili a nakoupili by větší množství u nás, i kdyby cena byla nepatrně vyšší než u konkurence. Nemuseli by obstarávat vozík či větší auto, do kterého by se zakoupené zboží vešlo.

Z položených otázek je zřejmé, že firma má také dobře nastavené ceny na svých výrobcích. Jen 10 % uvedlo, že má firma oproti konkurenci vyšší ceny. Ale i tady by mohla být navrhnutá řešení, která by zákazníky přivedla k nám. Firma by mohla otestovat, zda by se osvědčila akce, že pokud zákazníci narazí na stejné zboží u konkurence a je nižší a tuto cenu předloží, bude jim ten kus za takovou cenu prodán.

I přes nedostatky, které zákazníci při své návštěvě zaznamenali, tak drtivá většina by nákupy ve společnosti Möbelix doporučila.

I když žádný zákazník neměl připomínky vůči internetovému obchodu. Dovolila bych si poznamenat jednu výtku. V případě, kdy si zákazník vybírá zboží na internetu, které má několik barevných provedení, není mu nabídnut výběr či nemá možnost uvedení do poznámky barvu, kterou by preferoval.



## ZÁVĚR

Dnešní doba si žádá, aby se firmy, které chtějí uspět na dnešním rozsáhlém trhu mezi konkurencí, soustředili na zákazníky a uspokojování jejich potřeb. Lze určitě souhlasit i s tvrzením, že pokud firmy chtějí prodat své výrobky či služby, měly by mít na paměti, že dobrou a prosperující společnost dělají také její zaměstnanci. Bez správných a motivovaných zaměstnanců nelze uskutečnit zdárný obchod. Když se spojí tyto dvě důležité hodnoty, úspěch by měl být zaručen.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit mezi zákazníky, jak jsou spokojeni se službami i výrobky. Na základě toho se firma může rozhodnout jaké opatření podniknout, aby nedocházelo k odlivu zákazníků kvůli chybám, kterých si není podnik sám vědom.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě samostatné části, a to na práci teoretickou a praktickou. Z nichž každá část se soustředí na něco jiného. V teoretické části jsou probrány vybrané pojmy, které se zmiňovaným tématem souvisejí. Jsou zde porovnány řešerše od různých autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Praktická část se pak věnuje převážně analýze dotazníkového šetření. Součástí praktické části je také přestavení firmy.

Z výsledného vyhodnocení vyplývá, že pobočka ve Zlíně si u zákazníků vede dobře. Během šetření nebyly zjištěny žádné hrubé nedostatky, jež by vedly k odlivu zákazníků. Je tady určitě prostor pro zdokonalování, rozšiřování a zlepšení kvality. Ale i tak si pobočka za krátkou dobu od svého otevření získala širokou základnu stálých zákazníků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. Marketing: an introduction. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3
- BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA. Spotřebitel: (chování spotřebitele a jeho výzkum). Praha: Oeconomica, 2007, 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4
- BLOUDEK, Jan. Rozumíte svým zákazníkům?. Praha: Management Press, 2013, 211 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1
- BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002, xiv, 382 s. Business books. ISBN 80-7226-655-1
- FILIPOVÁ, Alena. Umění prodávat. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5
- FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2
- HAMMOND, Richard. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 2. české vyd. Praha: Grada, 2012, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017, 310 s. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 118 s. ISBN 978-80-210-5112-6
- MILLER, John G. Vynikněte!: 47 způsobů, jak přeměnit vaši společnost v jedinečnou. V Brně: Motiv Press, 2016, 199 s. ISBN 978-80-87981-15-3
- NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. (Ne)spokojený zákazník - náš cíl?: jak získat zákazníka špičkovými službami. Praha: Grada, 2006, 159 s. Manažer. Prodej. ISBN 80-247-1321-7
- PAULOVCÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1

- SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 2003, 116 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1
- TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C. H. Beck, 2015, x, 99. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost. Praha: Eduko, 2016, 272 s. ISBN 978-80-88057-17-8
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3
- WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003, 192 s. Manažer. ISBN 80-247-0569-9
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 21. 07. 2016. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- Kdo je zákazník. O nás. FAQ. In: Mbs – auto.cz [online]. MBS - Auto s.r.o. © 2018 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://mbs-auto.cz/index.php/o-nas/casto-kladene-otazky/52-kdo-je-zakaznik>
- Spokojenost zákazníků. In: Vlastní cesta [online]. 23. 04. 2012. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/spokojenost-zakazniku/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2C	Business to customer
B2B	Business to business
CRM	Customer relationship management
s. r. o.	Společnost s ručením omezením
č.	číslo
s.	Strana

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Model spokojenosti zákazníka (Kozel, 2006, s. 191) .....	18
Obrázek 2 – Likertova škála .....	22
Obrázek 3 – Sémantická diferenciatní škála .....	22
Obrázek 4 – Kuninova škála .....	23
Obrázek 5 – Grafická škála.....	23
Obrázek 6 – Logo společnosti .....	28
Obrázek 7 – Pobočky Möbelix (Firemní zdroj – Möbelix.cz).....	29
Obrázek 8 – Organizační struktura pobočky (Firemní zdroj – vlastní zpracování)....	30

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Měsíční návštěvnost .....	32
Graf 2 - Víkendová návštěvnost .....	33
Graf 3 - Týdenní návštěvnost 10 týden/2018.....	34
Graf 4 - Vyhodnocení otázky č. 1 .....	37
Graf 5 - Vyhodnocení otázky č. 2.....	38
Graf 6 - Vyhodnocení otázky č. 3.....	39
Graf 7 - Vyhodnocení otázky č. 4a).....	39
Graf 8 - Vyhodnocení otázky č. 4b) .....	40
Graf 9 - Vyhodnocení otázky č. 4c).....	40
Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 4d) .....	41
Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 4e).....	41
Graf 12 - Vyhodnocení otázky č. 4f) .....	42
Graf 13 - Vyhodnocení otázky č. 4g) .....	42
Graf 14 – Vyhodnocení otázky č. 5 .....	43
Graf 15 – Vyhodnocení otázky č. 6 .....	44
Graf 16 – Vyhodnocení otázky č. 8 .....	45
Graf 17 – Vyhodnocení otázky č. 9 .....	45

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Osobnostní typy zákazníků.....	14
Tabulka 2 -Rozdělení prodejců.....	26

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti .....	56
---	----



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Dotazník spokojenosti

1. Jak často navštěvujete obchodní dům Möbelix?
  - Jsem zde poprvé
  - Občas
  - Pravidelně
2. Zdá se Vám pobočka přehledná?
  - Ano
  - Ne
3. Dostáváte akční leták Möbelix s dostatečným předstihem před začátkem jeho platnosti?  
(prosím uveďte město .....)
  - Ano
  - Ne
4. Jak jste byli spokojeni při své návštěvě s: (1 = velmi spokojen, 5 = nespokojen)

<input type="radio"/> Čistota pobočky	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Přehlednost sortimentu	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Dostupností sortimentu	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Přístupem personálu	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Odbornými znalostmi personálu	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Rychlostí vyřízení Vaší objednávky	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Dodržením termínu Vaší objednávky	1	2	3	4	5
5. Narazili jste při návštěvě na nějaké nedostatky?
  - Ano, uveďte prosím.....
  - Ne
6. Našli jste v prodejně to, co jste tam hledali a očekávali?
  - Ano
  - Ne, prosím uveďte, co Vám zde chybělo.....
7. Co Vás při návštěvě nejvíce překvapilo? (sortiment, obsluha, kvalita.....)  
.....
8. Jak se Vám zdají ceny Möbelix v porovnání s konkurencí?
  - Nižší
  - Vyšší
  - Stejně
9. Doporučili byste společnost Möbelix pro nákupy svým známým?
  - Ano
  - Ne

Děkujeme za vyplnění